



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

AdeS - Relanzamiento

Autora: Mariana Casal

DNI: 27357468

Mentor de Tesis: Marcelo Barrios

Victoria, Buenos Aires, 2018



Universidad de San Andrés
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MBA

“AdeS - Relanzamiento”

Universidad de
Por:
Mariana Casal
SanAndrés

Mentor:
Dr. Marcelo Barrios

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 2018

Agradecimientos

A mi mentor, Marcelo, gracias por su motivación, paciencia y guía. El proceso no ha sido sencillo, pero gracias a su transmisión de conocimientos y dedicación, he logrado culminar el desarrollo del presente trabajo y obtener mi título en Maestría en Administración de Negocios.

Agradezco a la empresa Coca Cola Company por brindarme la oportunidad de continuar desarrollando la comprensión del negocio que opera.

Finalmente, mi mayor agradecimiento a mi familia por creer en mí y no dejarme caer nunca.



Índice

Resumen Ejecutivo	1
Marco Teórico	2
Metodología de Análisis	3
Introducción	4
La oportunidad	8
Análisis de la Demanda	10
Análisis del Mercado	13
Industria	13
Competidores.....	18
Competidores Directos	18
Competidores Directos	20
Competidores Extranjeros	21
Análisis de los Competidores:	22
Análisis de la industria: las cinco fuerzas de Porter (Porter M. , 2008)	23
Análisis del contexto: PEST	Error! Bookmark not defined.
Análisis de la empresa: FODA	29
Mercado Objetivo	30
Modelo de Negocio	33
Propuesta de Valor	33
Ventaja Competitiva.....	34
Organigrama	35
Plan de Marketing	36
Producto.....	36
Estrategia de Precios	38
Distribución	38
Comunicación	40
Análisis Económico Financiero	43
Ventas de concentrado	43
Costos de concentrado	45
Valuación de VAN y TIR	46

Conclusiones Finales	47
Bibliografía	48
Anexo I	50
Anexo II	52
Anexo III	53
Anexo IV	54
Anexo V	55
Anexo VI	56
Anexo VII	57



Universidad de
Universidad de
San Andrés
San Andrés

Resumen Ejecutivo

Las personas están cada vez más conscientes de los problemas que ocasiona una mala alimentación, lo que las lleva a una constante búsqueda de opciones saludables.

Las diversas necesidades de los consumidores son cubiertas por la gran variedad de productos que ofrece el mercado de bebidas. Dentro de este mercado existe un segmento que sobresale por su nivel nutrimental, y es precisamente AdeS la marca que ha impulsado y desarrollado esta categoría desde su lanzamiento.

En este trabajo se desarrolla el plan de negocios del relanzamiento de AdeS, luego de haber sido adquirida por The Coca Cola Company en el año 2016.

A través de diferentes herramientas se identificó el segmento objetivo y las necesidades, actualmente no satisfechas de nuestros clientes.

La propuesta de valor se basa en brindar una opción saludable en bebidas, la cual aporte nutrición a la alimentación de las personas.

Se trata de un producto de consumo masivo, que pueda satisfacer las necesidades del rango etario de 20 a 50 años de un nivel socio económico alto/medio-alto.

El proyecto requiere una inversión de U\$s 229.418, y de acuerdo a los pronósticos y proyecciones económicas, el recupero de la inversión es de un año con una TIR de 116% y un VAN de U\$s 2.211.072.

Universidad de
San Andrés
San Andrés

Marco Teórico

Para realizar este trabajo se utilizaron diferentes herramientas y modelos conceptuales. Las mismas fueron de utilidad para adquirir conocimiento del segmento, principales competidores y posibles alternativas para generar una estrategia de posicionamiento a través de la investigación de mercado y encuestas realizadas a diferentes personas.

- ✚ Modelo de 5 Fuerzas de Michael Porter (Porter M. , 1998), lo que permitió entender las tendencias de la industria
- ✚ Estudio del entorno a través de la herramienta PEST (Jim, 2007), permitiendo conocer las tendencias futuras y pudiendo definir con antelación la estrategia a seguir. Esta herramienta permite analizar a nivel macro país aquello que podría influenciar en el desarrollo de la oportunidad planteada
- ✚ Análisis FODA de Albert Humphrey (Humphrey, 2010), la misma se utilizó para comprender los factores fuertes y débiles internos de la empresa, así como evaluar aquellos externos compuestos por las oportunidades y amenazas
- ✚ Business Model Canvas de Osterwalder and Pigneur (Y, 2010), herramienta utilizada para explicar la oportunidad y el modelo de negocio
- ✚ Marketing Mix de E. Jerome McCarthy (McCarthy, 1964) con el cual se determinaron las 4Ps, trabajando estas variables para lograr el objetivo comercial

Metodología de Análisis

El presente trabajo está basado en una investigación exploratoria, dado que en Argentina el consumo de bebidas a base de vegetales no está desarrollado.

El consumo de productos orgánicos es una tendencia que crece en Argentina y las nuevas generaciones junto con personas que buscan cuidarse y se preocupan por su ingesta han dado lugar a un nuevo nicho en la industria de alimentos y bebidas.

Para llevar adelante esta investigación se adoptó:

- ✚ Investigación documental: Se relevaron documentos publicados de diferentes fuentes, material proporcionado por la empresa
- ✚ Investigación de campo: Se consultó directamente a los potenciales clientes a través de encuestas

La técnica de recolección de datos de la investigación de campo fue encuestas a través de un muestreo no probabilístico casual. Las mismas tienen como objeto relevar las necesidades de los consumidores o potenciales clientes. Se busco obtener el mayor alcance y diversidad posible en la información relevada.

Como parte del desarrollo del presente trabajo, se solicitó información a Coca Cola Company ya que la empresa adquirió AdeS (antes perteneciente a Unilever) en forma conjunta con Coca Cola FEMSA el 1 de junio de 2016 (Femsa, 2018) por U\$S 575 millones.

Por cuestiones de confidencialidad, no se dará detalle de ciertas políticas que maneja la empresa ya que revelan estrategias comerciales.

Cabe destacar que si bien el modelo de negocios de la Compañía está conformado por el Sistema Coca Cola definiendo al mismo como B2C (*Business to Consumer*), este trabajo estará enfocado a entender el lanzamiento de un producto en donde el cliente es el embotellador. Desde el punto de vista legal o gerencial, el Sistema Coca-Cola no es una única entidad. La Compañía no posee ni controla a todos sus embotelladores, por lo que se hará foco en The Coca Cola Company (modelo B2B: *Business to Business*).

Introducción

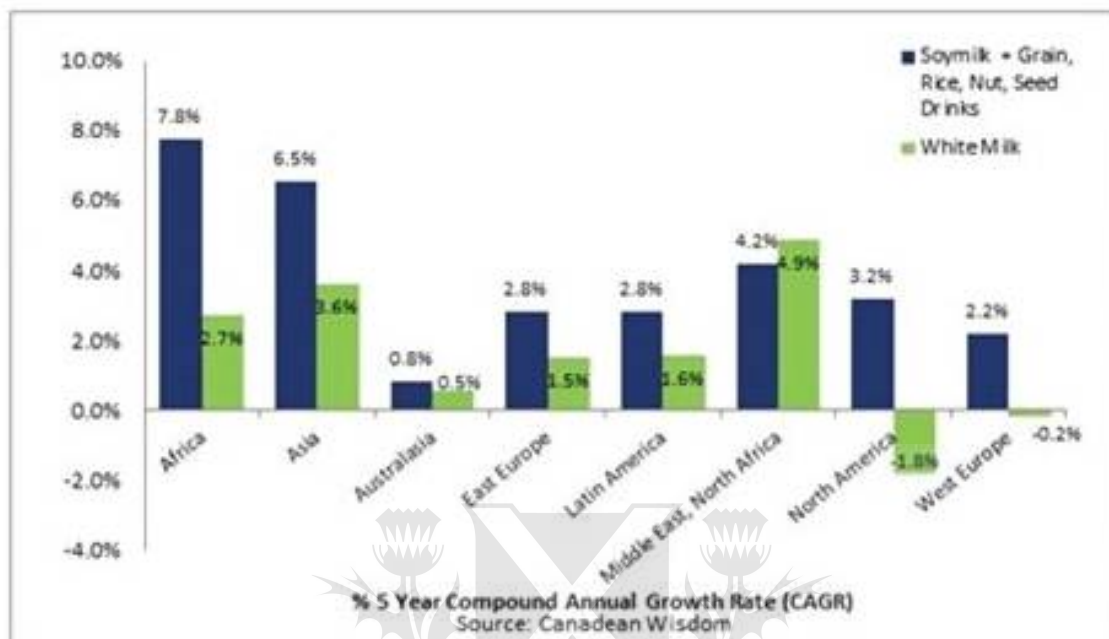
Si bien las bebidas a base de vegetales son un producto que se ha consumido a lo largo del tiempo, hoy parecen novedosas y que están de moda. Éstas contienen un gran porcentaje de agua y son extractos de legumbres, semillas o cereales que se asemejan a la apariencia de la leche de vaca.

La tendencia en el consumo de las bebidas a base de vegetales ha aumentado en los últimos años debido tanto a problemas relacionados con la salud, como ser la intolerancia a la lactosa y alergia a la proteína de la leche de vaca, como a una elección de cambios alimenticios, ser vegano, o la búsqueda de una vida más saludable (Business Wire, 2018).

Hoy en día expertos en nutrición (Sigma Biotech, 2018) comienzan a dudar sobre la inclusión de la leche de vaca y sus derivados en una dieta responsable. De esta forma, la bebida a base de vegetales resulta una alternativa saludable, no sólo porque es portadora de una gran cantidad de vitaminas, sino que también puede estar fortificada en calcio, logrando igualar los beneficios de la leche de vaca. Esta no contiene colesterol, aporta una cantidad menor de calorías y grasas que la leche de vaca, asegura no poseer componentes transgénicos ni genéticamente modificados y resulta saludable para el corazón, mejorando el sistema cardiovascular.

Investigaciones realizadas por Sigma Biotech, marcan una tendencia al descenso del consumo de la leche de manera global:

Tabla 1 Tendencia al descenso del consumo de la leche de manera global (Sigma Biotech, 2018)



Fuente: <http://sigmabiotech.es/las-tendencias-del-mercado-exigen-bebidas-vegetales/>

Las bebidas vegetales son a menudo percibidas como saludables, posiblemente debido a las percepciones negativas sobre las propiedades nutricionales de la leche de vaca y las declaraciones de propiedades saludables asociadas a la soja. En realidad, las propiedades nutricionales varían mucho, ya que dependen fuertemente de la materia prima, el procesamiento, enriquecimiento y la presencia de otros ingredientes tales como los edulcorantes.

A continuación, podemos ver los valores nutricionales (por g/100ml) de las bebidas a base de vegetales actualmente en los diferentes mercados vs la leche de vaca:

Tabla 2 valores nutricionales (por g/100ml) de las bebidas a base de vegetales vs la leche de vaca

Leche	Energía	Proteína	Lípidos	Carbohidratos	Fibra
	(Kcal)	(Gramos)	(Gramos)	(Gramos)	(Gramos)
Leche de vaca (entera)	64	3.3	3.9	4.6	-
Leche de vaca (desnatada)	33	3.5	0.3	4.8	-
Soja (Alpro)	38	2.9	1.7	2.8	0.5
Soja (Tesco)	32	3.4	1.9	0.2	0.6
Soja (Tribullat)	45	3.7	2.0	3.1	0.8
Avena (Alpro)	66	0.4	1.5	12.7	-
Avena (Oatly)	35	1	0.7	6.5	0.8
Avena (Hain Europe)	50	0.6	1.3	8.6	1
Arroz (Hain Europe)	47	0.1	1.0	9.4	0.1
Arroz (Alpro)	60	0.2	1.2	12.2	-
Almendra (Alpro)	24	0.5	1.1	3.0	1.6
Quinoa (Economil, SP)	46	1.5	2.8	3.7	0.6
Cañamo (Braham, UK)	36	1.3	2.4	2.2	0.2
Sésamo (Economil, SP)	51	0.6	2.4	6.7	0.2

Fuente: <https://lechedesoja.net/leches-vegetales/>

Cuando comparamos los productos, podemos ver que sólo la bebida de soja tiene valores comparables con leche de vaca, con un contenido en proteínas entre un 2,9 %. Todos los demás productos son muy bajos en proteínas.

En junio del 2016 la empresa The Coca Cola Company (TCCC) y otros socios embotelladores en America Latina concluyeron la adquisición del negocio Ades, a Unilever por 575 millones de dólares; convirtiendo a TCCC en el único dueño de bebidas basadas en proteína vegetal.

La adquisición de AdeS junto con otras que viene realizando la empresa como ser Costa (Franquicia de café) y Honest (marca de tés y cafés ecológicos listos para tomar) está alineada a la visión de la empresa de convertirse en una Compañía total de bebidas.

El objetivo principal de la visión a futuro de The Coca Cola Company es dar respuesta a los gustos y necesidades de los consumidores con más opciones de bebidas que proporcionen beneficios para la salud tales como hidratación y nutrición; aumentar la disponibilidad de envases más pequeños para ayudar al público a controlar su ingesta de azúcar más fácilmente; y proporcionar información nutricional clara y fácil de encontrar para la toma de decisiones informadas (Coca Cola Company, 2018).

“Construir un porfolio de marcas centradas en el consumidor requiere cambiar el foco y pasar del qué quiere vender la compañía al qué quieren comprar los consumidores”, señaló el presidente y director de operaciones de TCCC, James Quincey en la conferencia *Consumer Analyst Group* de *New York*. “La gente busca productos más saludables. A veces con menos azúcar; a veces con nuevos aportes nutricionales”.

La adquisición del negocio AdeS abre las puertas a oportunidades de negocio que desarrollaremos en el presente trabajo; aprovechando la tecnología y maquinaria instalada en la planta industrial ubicada en el parque industrial Pilar, el *know-how* de contar en el equipo con quien desarrolló el concepto de AdeS, los recursos y acuerdos estratégicos que puede brindar una compañía como TCCC (financieros, distribución, marketing)



La oportunidad

La oportunidad de negocio está en desarrollar un producto que represente una alternativa a la leche de vaca, mostrando como un atractivo significativo el ser un producto bajo en calorías, con un rico sabor, con exclusividad en el mercado y que proporciona beneficios en la alimentación diaria.

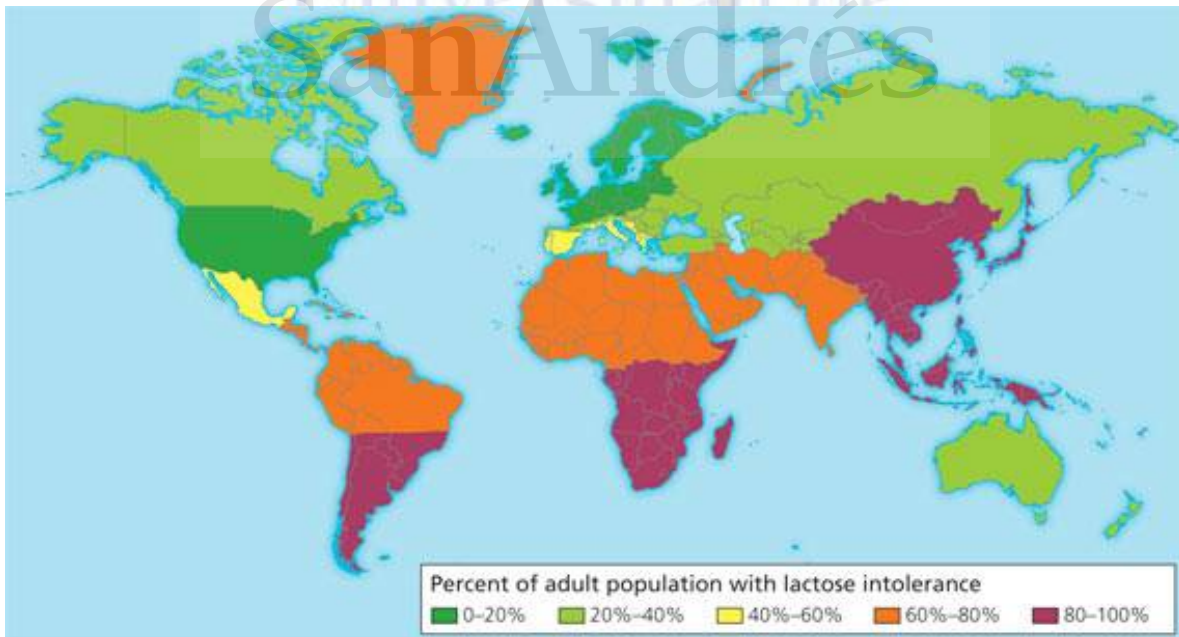
Esto lleva a pensar en las siguientes preguntas, las cuales trataremos de responder a lo largo del desarrollo del presente trabajo:

¿Es posible cambiar el paladar de la gente para que opte por una opción más saludable?

¿Es posible posicionar un producto sin lactosa que resulte atractivo en el mercado argentino?

Actualmente las personas están presentando una preocupación por el consumo de alimentos nutritivos y de bajas calorías, que representen un beneficio para el organismo. La leche es considerada un alimento de consumo diario, sin embargo, esta tiene altos porcentajes de grasa y no es apta para los individuos intolerantes a la lactosa.

A continuación, un mapa mundial el cual permite observar el porcentaje de adultos con intolerancia a la lactosa por país (Oxford, 2018).



Con lo mencionado anteriormente se busca lanzar al mercado un producto a base de vegetales apalancado en la marca AdeS.

Actualmente AdeS nos ofrece la conocida leche de soja en sus versiones original, vainilla y coco; con otras variedades en donde le suma diversos jugos a la leche de soja.



La oportunidad está en el relanzamiento del producto Natural, de manera de democratizar el consumo de bebidas de origen vegetal en Argentina y el lanzamiento de dos productos:

- Almendras
- Chocolate

Con el lanzamiento de estos productos se busca entrar en un target más de niños y madres preocupadas por la alimentación de estos; y un target más consciente de la alimentación, gente más joven y *trendy*.

Análisis de la Demanda

Con el objetivo de analizar la demanda se ha llevado a cabo una encuesta. En un principio se desarrolló una encuesta piloto, a modo de prueba, sobre una muestra de 15 personas. Una vez realizada esta encuesta piloto y observados sus resultados, se ha llevado a cabo una nueva encuesta con las correcciones pertinentes. Esta última encuesta fue contestada por un total de 162 personas (Anexo I).

La leche de vegetales es un producto orientado a consumidores de ambos sexos cuyo nivel socio económico es alto/medio-alto (ABC1) y pertenecen al rango etario de 20 a 50 años.

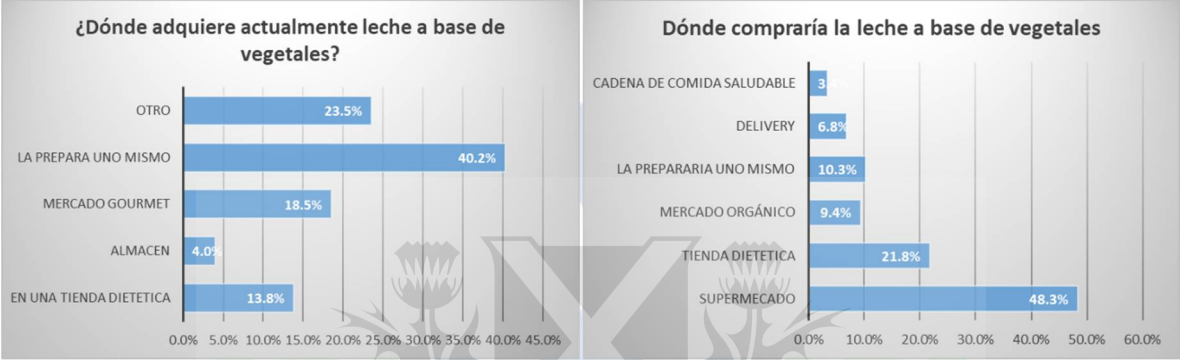
En general, se trata de consumidores del norte del Gran Buenos Aires y de la Capital Federal, en este último caso, los consumidores en general residen en los barrios de Palermo, Belgrano y Recoleta. Podemos observar que se trata de gente que se adapta a las nuevas tendencias y busca mantenerse saludable a través de nuevas alternativas.

De los resultados de la encuesta observamos que las personas entre 21 y 30 años estarían dispuestos a consumir bebidas a base de vegetales, pero notamos una población entre 31 y más de 50 años que presentan interés. Por lo tanto, se supone un mercado para personas entre 21 y más de 50 años. Un mercado que se irá ampliando con el paso del tiempo ya que la bebida a base de vegetales aporta beneficios no solo para aquellos que son intolerantes a la lactosa o eligen un estilo de vida vegano sino para la prevención de infartos y debilitación de huesos, entre otros (Leche de Soja, 2018).

La encuesta realizada nos permite entender el estilo de vida que llevan los potenciales consumidores/clientes. Se observa que se trata de personas donde ponen foco a una alimentación saludable y consciente, el hecho de que el 45% de la muestra consuma productos orgánicos nos permite pensar en una fácil aceptación hacia la leche a base de vegetales. El 70% de la muestra nunca ha probado el producto, pero están dispuestos a hacerlo.

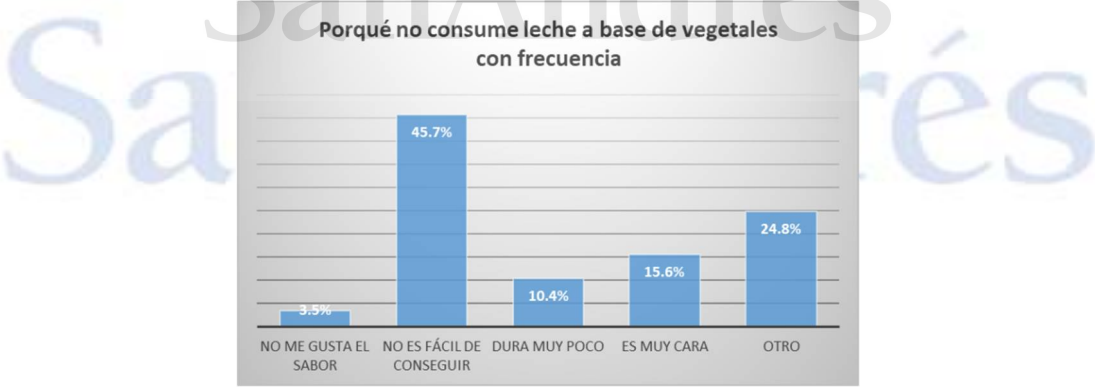
De la población entrevistada casi es nulo el resultado que probó el producto y no le gustó, como también es bajo el porcentaje de aquellos que no están interesados en probar el producto.

Se utilizó la encuesta para profundizar y entender donde, actualmente, las personas adquieren bebidas a base de vegetales. Podemos observar que aquellos que consumen el producto, lo adquieren por preparación propia. Esto demuestra que no hay un producto de venta minorista en el mercado.

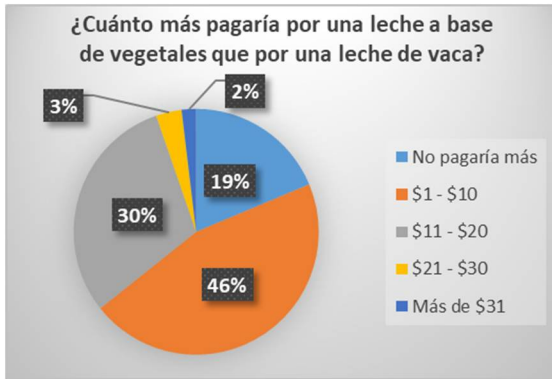


La preferencia del casi 50% de la población entrevistada nos mencionó que un lugar de venta al público minorista como ser los supermercados sería un lugar al cual podría acceder al producto.

Al indagar la frecuencia de consumo del producto, surge que la falta de frecuencia está directamente relacionada por la disponibilidad en el mercado de este. Esto reafirma la oportunidad planteada anteriormente.



Al realizar la pregunta de por qué consume o consumiría nuevamente una bebida a base de vegetales, notamos la tendencia mencionada al comienzo del análisis de la demanda, donde las personas se preocupan por llevar una vida más saludable.



Para entender la/s estrategia/s de precios a utilizar, entendiendo que el producto va a competir con la leche de vaca, profundizamos en el valor adicional que el potencial consumidor estaría dispuesto a pagar. Se pretende introducir al mercado una bebida a base de vegetales que sea

posible conservar por más tiempo; para lograrlo se debe introducir conservantes al producto (vida útil esperada 3 meses).

Se pudo ver el interés del público en un producto fortificado en calcio y vitaminas, dando una menor relevancia por los conservantes en el mismo.

Por último, se trató de entender las preferencias del potencial consumidor preguntando por los atributos buscados en el producto y en con que acompañaría la mismo.

En el mercado de Argentina existen varios productores pequeños con producción artesanal, los cuales abastecen del producto a dietéticas o lo comercializan a través de la web.

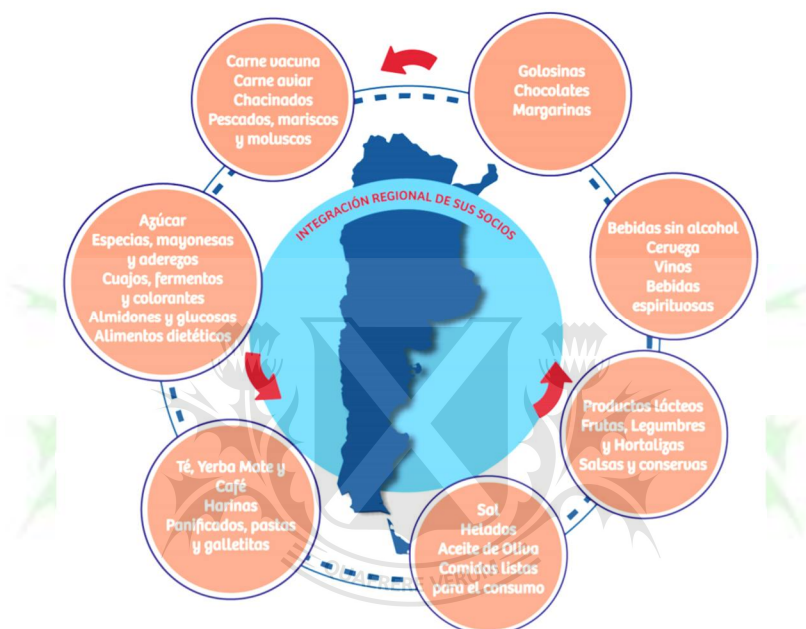
Actualmente el producto a base de vegetales solo se encuentra desarrollada a escala industrial por The Coca Cola Company (TCCC), la cual comercializa la leche de soja AdeS.

En el 2017, AdeS vendió 56.2 millones de unidades, esto equivaes a 56.2 millones de litros, en los países de México, Argentina, Paraguay, Uruguay, Brasil, Chile y Bolivia. Generando ingresos para TCCC por US\$ 285 millones (TCCC, 2018).

Análisis del Mercado

Industria

Antes de profundizar en las tendencias de mercado, vamos a mencionar que la empresa desarrolla sus actividades dentro de la Industria de Bebidas (Copal, 2018):



Del análisis de mercado surge que existe un creciente interés por parte de los consumidores en temas relacionados con la salud, la sustentabilidad y la ética. Este interés está impulsando a que los ingredientes y productos derivados de plantas comiencen a tener una gran popularidad.

Innova Market Insights (Innova Market Insights, 2018) informa que los reclamos sobre productos a base de plantas aumentaron en un 62% a nivel mundial (CAGR, 2013-2017) con un crecimiento que se produce en plataformas tales como proteínas vegetales, botánicos activos, edulcorantes, hierbas y condimentos y colorantes alimenticios.

La categoría de alternativas lácteas fue en gran parte iniciada y continúa siendo liderada por las bebidas. Las ventas mundiales de bebidas alternativas lácteas llegarán a US\$ 16.300 millones en 2018 y representaron más del 8% de los lanzamientos mundiales de productos lácteos registrados por Innova Market Insights en 2017, un 7% más que en 2016.

Es importante destacar que los lanzamientos globales reales de han más que duplicado en un periodo de cinco años.

El interés en la alimentación basada en vegetales se refleja claramente en la evolución del mercado sustituto de la carne (Verduras y granos), donde está previsto el aumento de las ventas mundiales a US\$ 4.200 millones para el 2022.

Las tendencias de cambios hacia las dietas basadas en plantas en general, junto con el interés en estilos de vida veganos, vegetarianos, flexitaristas y las preocupaciones sobre el bienestar animal, han servido para aumentar el interés y *NPD Group* ha visto una tasa de crecimiento anual compuesta del 11% para el período 2013-2017 (Lacteos Latam, 2018).

Las bebidas alternativas lácteas representaron el 7% de los lanzamientos lácteos globales registrados por *Innova Market Insights* en 2016, un aumento del 6% comparado con el 2015. Más de la mitad de estos lanzamientos se posicionan como libres de lactosa; casi el 40% como vegetariano y un poco menos de un cuarto como libres de transgénicos (Lacteos Latam, 2018).

Las personas son más conscientes a la hora de tomar decisiones sobre los alimentos; no solo se basan en que sean saludables, sino que también tienen en cuenta el cuidado del medio ambiente.

Los consumidores, especialmente los de las generaciones más jóvenes, son cada vez más propensos a disfrutar de snacks; esto es a causa de los diferentes hábitos y estilos de vida. Cualquier producto puede ser un snack que puede tomarse en cualquier momento del día. Basados en esta idea una bebida a base de vegetales en una presentación pequeña puede responder a la necesidad de los amantes de snacks, buscando un equilibrio entre lo nutritivo y lo sabroso (Lacteos Latam, 2018).

Estudios realizados por Crawford (2017) demuestran que el potencial de consumo basado en plantas alcanzará el 25 por ciento de la población en el 2020, junto a esto podemos observar a continuación, que el mercado vegano mundial ha crecido enormemente en los últimos cinco años (Avebe):

STRONG GROWTH FOR VEGAN NPD WORLDWIDE

CAGR % for new products with a vegan positioning by region (2011-2016)



LATAM.....	+132%
EUROPE.....	+50%
AUSTRALASIA.....	+45%
NORTH AMERICA.....	+34%

Los Millennials (nacidos en 1980-2000) están mucho más enfocados y preocupados con los productos veganos y respetuosos con el medio ambiente; a diferencia de la Generación X y los Baby Boomers que están menos enfocados en los puntos mencionados (Avebe):

What are top concerns?

Millennials

Generation X

Baby Boomers



Amount of sugar
All-natural
Amount of protein
Sodium levels
Free from preservatives

On sale
All-natural
Amount of sugar
Hormone-free
Trans fats

Amount of sugar
Sodium levels
Trans fats
Contains artificial sweeteners
High-fructose corn syrup

Of the three generations, millennials are most concerned with products that are gluten-free, Fair Trade and vegan.

Of the three generations, Gen Xers are least concerned with ingredients and additives, and most likely to fall in the "Not Bothered" category.

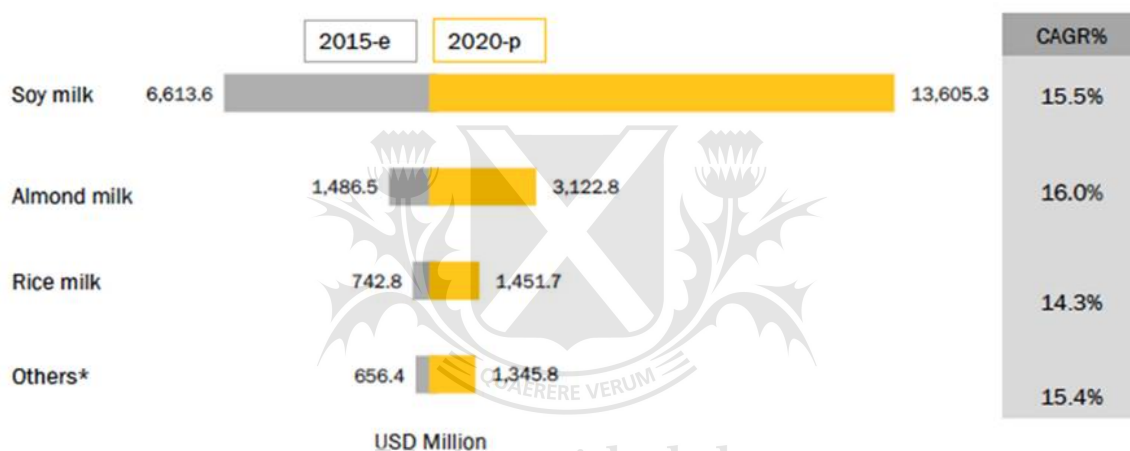
Of the three generations, boomers are most likely to report that sugar and fat levels influence what they buy.

Proyecciones Mundiales Generales: (Plant Based Foods, 2018)

- Se prevé que el mercado de alternativas lácteas crezca a nivel mundial de \$8,2 mil millones de dólares en 2014 a \$19,5 mil millones de dólares en 2020, con un crecimiento del 15,5% desde 2015-2020

- ✚ La región de Asia y el Pacífico cuenta con la mayor cuota de mercado a nivel mundial, con un 42,7% en 2014, y el mayor crecimiento proyectado de cualquier región con un 19,9% hasta 2020
- ✚ Se espera que la leche de soja sea el segmento más grande en \$13.6 mil millones de dólares para 2020
- ✚ La leche de almendra tendrá la tasa de crecimiento más rápida hasta 2020 al 16%

Tabla 3: Mercado de alternativas lácteas: leche de soja proyectada como el segmento más grande



Fuente: <https://plantbasedfoods.org/>

Los factores globales de mercado que impulsan el crecimiento mencionado son:

- ✚ Creciente conciencia de la salud del consumidor
- ✚ El aumento de la población vegana global
- ✚ Los beneficios nutricionales de las alternativas lácteas en comparación con los productos lácteos
- ✚ Aumento de las tasas de intolerancia a la lactosa y las alergias a los lácteos
- ✚ Aumento de la demanda de productos de alimentos y bebidas enriquecidos sin lácteos

Las alternativas, aparte de soja y almendras, se continúan expandiéndose de manera global son:

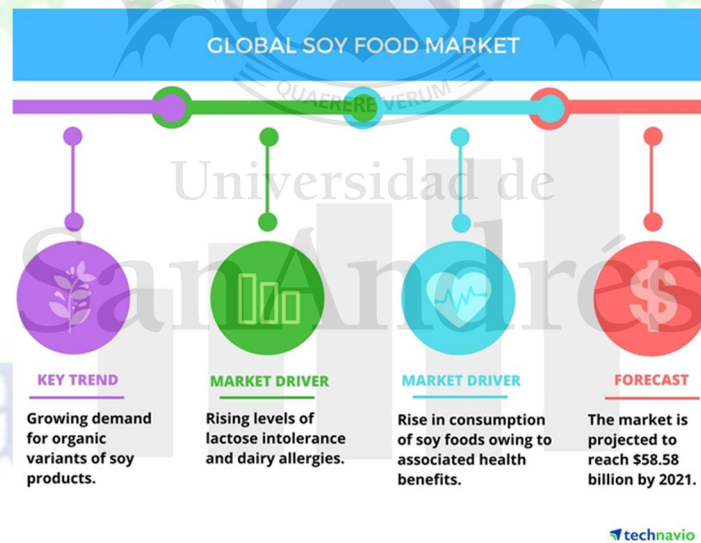
- ✚ Leche de coco y de anacardo, éstas son las más cercanas en textura de leche de vaca

- ✚ Leche de coco contiene fibra y hierro, y es más rica en grasas saturadas y calorías que la leche de vaca
- ✚ Leche de avena y avellana son ricas en fibra

Desafíos relacionados con el crecimiento global de la industria de alternativas lácteas:

- ✚ Las alternativas lácteas son más costosas que la leche láctea, aunque los consumidores están dispuestos a pagar más debido a los beneficios para la salud
- ✚ Las fluctuaciones en las materias primas y la escasez de esta representan un desafío en la producción y el precio de los productores
- ✚ Crece la competencia en el mercado, a medida que nuevas empresas ingresan al mercado para aprovechar la creciente oportunidad

Tabla 4: Mercado Global de Alimentos de Soja



Fuente: <https://www.businesswire.com/news/home/20170619006091/en/Global-Soy-Food-Market---Key-Drivers>

Competidores

Para este análisis tuvimos en cuenta los competidores directos, aquellos que ofrecen un producto de características similares; competidores indirectos, las empresas lácteas de Argentina y por último a los competidores extranjeros de manera de entender la posibilidad de expansión del producto.

Competidores Directos

TRATENFU DRINK & FOOD (Tratenfu, 2018):



Empresa argentina con diez años de experiencia en el mercado



de alimentos saludables. Cuenta con presencia nacional a través de distribuidores, mayoristas y principales cadenas de supermercados.

Importa y comercializa la línea de productos *Blue Patna* sin gluten que van desde fideos, arroces, galletitas dulces y saladas.

Desarrolla, fabrica y comercializa leche de almendras con tecnología UHT en líneas de producción Tetrapak. Bebida vegetal, sin gluten ni lactosa.




GREEN FOOD MAKERS (Green Food Makers, 2018):



Empresa que se dedica a la distribución y comercialización de productos saludables y de calidad, basados en almendras en su mayoría, que pueden ser utilizados en diferentes comidas.

Los productos solo se encuentran en tiendas vinculadas a un estilo de vida saludable, como ser dietéticas, casas de ventas de productos aptos celiacos o productos orgánicos. Su página web detalla los puntos de ventas, así como también cuentan con un Shop Online que se puede acceder a través de esta.

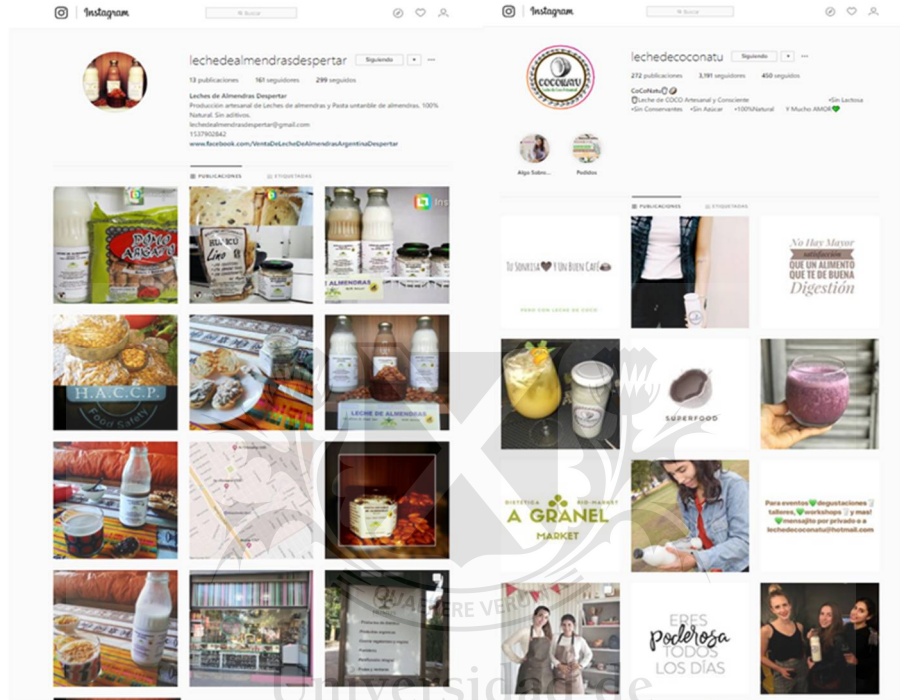
Los productos de leche de almendra que ofrecen, sería en:

-  Original
-  Chocolate
-  Vainilla



EMPRENDIMIENTOS (Instagram, 2018):

Localmente vamos a encontrar pequeños emprendimientos que ofrecen leches a base de vegetales por los medios sociales, como ser Instagram, Facebook o Mercado Libre.



Competidores Directos

Para el análisis de los competidores indirectos nos basamos en el ranking de empresas lácteas de Argentina (Observatorio de la Cadena Láctea Argentina, 2018):

RANKING DE LAS PRINCIPALES LÁCTEAS DEL PAÍS			
POSICION	EMPRESA LACTEA	RECIBO DIARIO*	PLANTA PRINCIPAL
1	La Serenísima	3.520.000	Gral. Rodríguez (BA)
2	Saputo-La Paulina	3.050.000	Tío Pujio (Cba) y Rafaela (SF)
3	Williner	1.570.000	Bella Italia (SF)
4	Punta del Agua	1.020.000	James Craik (Cba.)
5	Verónica	980.000	Clason, Lehmann y Suardi (SF)
6	SanCor	920.000	Sunchales (SF)
7	Noal	890.000	Villa María (Cba.)
8	Milkaut-Grupo Bongrain	800.000	Franck (SF)
9	Tregar	750.000	Gob. Crespo (SF)
10	Danone	700.000	Longchamps (BA)
11	Nestlé	680.000	Villa Nueva (Cba.) y Firmat (SF)
12	Purísima-La Sibila	565.000	Nogoyá (Entre Ríos)
13	Corlasa-Grupo Gloria	470.000	Esperanza (SF)
14	Manfrey	450.000	Freyre (Cba.)
15	Sobrero y Cagnolo	400.000	San Marcos Sud (Cba.)
16	Grido-Helacor	350.000	Córdoba capital
17	La Lácteo	330.000	Ferreyra (Cba.)
18	Vacalín	300.000	Bavio (BA)
19	Lácteos Barraza	280.000	Las Heras (BA)
20	La Ramada	250.000	Franck (SF)
21	Ramolac	240.000	Ramona (SF)
22	Pampa Cheese	225.000	Progreso (SF)
23	Cremigal	220.000	General Galarza (ER)
24	Coop. Arroyo Cabral	215.000	Arroyo Cabral (Cba.)
25	Tremblay	205.000	Pilar (SF)
26	El Puente	200.000	Ordoñez (Cba.)
27	Baggio	190.000	Gualeguaychú (ER)
28	La Mucca-Lactalis	185.000	Díaz (SF)
29	Lactear	180.000	Morteros (Cba.)
30	Lácteos Tonutti	170.000	Puiggari (ER)
31	Lácteos Puyehué	150.000	Ballesteros (Cba.)
32	Cotar	125.000	Rosario (SF)
33	Coop. Nuevo Amanecer	120.000	Mar del Plata – Tandil (BA)
34	Remotti	119.000	Emilio Bunge (BA)
35	La Varene	110.000	Pje. Corral del Bajo (Cba.)
36	Cosalta	105.000	Salta capital
37	Lácteos Vidal	102.000	Carlos Casares (BA)
38	Cayelac	100.000	Las Varas (Cba.)

Fuente: Información proporcionada por las propias empresas, asesores con acceso a información de empresas, y analistas del sector.
*Promedio de litros de leche por día. Promedio agosto 2017. No incluye secado o procesamiento de suero.

La principal es la empresa Mastellone Hnos SA, conocida como La Serenísima la verdad láctea, sus productos llegan a más de 60.000 puntos de venta a lo largo y ancho del país. Cuenta con su propia cadena de distribución llamada Logística La Serenísima S.A., con una flota de aproximadamente 800 camiones y 14 depósitos en toda la Argentina (La Serenisima, 2018).

Competidores Extranjeros

SILK (Silk, 2018):

Empresa Norte Americana dedicada a la producción y comercialización de leches y yogures de almendras y soja.



Los canales de ventas son supermercados y tiendas de venta de productos saludables, la empresa es líder en el mercado de E.E.U.U. y sus productos llegan a países de Centro America y algunos de Latin America como ser Mexico y Colombia.



BLUE DIAMOND (Blue Diamond, 2018):



Empresa de los E.E.U.U. nacida en California en el año 1.850, tiene como objeto la producción de productos a base de almendra de primera calidad, brindando al consumidor la información de los beneficios que tienen las almendras. La empresa cuenta con el proceso de punta a punta, desde la plantacion de la materia prima hasta el producto final llevada a la



gondola de los supermercados.

Cuentan con una cartera de productos amplia e innovadora, llevaron las almendras más allá de la leche a base de esta semilla. Brindan diferentes snacks, variedad de galletitas, pasta de almendra, caramelos.

Los productos se encuentran en diferentes tipos de presentaciones que van desde pequeñas hasta 5

kilos, como también presentaciones *gourmet* y empresariales presentadas como *gift*.

Comercializa sus productos en E.E.U.U., Australia, Canada, China, Finlandia, Francia, Alemania, Hong Kong, India, Japan, Korea, España, Tailandia, Emiratos Arabes, Gran Bretaña.

Grupo Lala (Lala Mexico, 2018):

Empresa Mexicana con 68 años de experiencia, enfocada en



alimentos saludables y nutritivos. Si

bien es una empresa láctea, es dueña de la marca Soy Vita con la cual ofrece leche de almendras, coco y nuez.

La empresa está en los mercados de México, E.E.U.U, Centro America y Brasil, pero la marca Soy Vita solo se ofrece en el mercado mexicano.

Análisis de los Competidores:

De lo expuesto antes podemos concluir que en el mercado de Argentina e incluso Latin America no existen empresas que estén cubriendo en su totalidad la necesidad de tener un producto a base de vegetales de fácil acceso para el consumidor, como ser supermercados.

La ventaja competitiva de AdeS sobre el resto está basado en el *Know How*, la producción a niveles industriales y con estándares de calidad, los canales de distribución brindados por el Sistema Coca Cola y el apalancamiento de formar parte de la marca más emblemática de la historia.

Análisis del contexto: PEST

A continuación, se desarrollarán los principales drivers de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan al país en donde se desarrollara la oportunidad de negocio.

Factores Políticos:

- ✚ El país se encuentra próximo a un cambio de gobierno, Elecciones 2019, esto puede implicar cambios en las políticas económicas y tributarias
- ✚ MSCI (La Nacion, 2018) considera a Argentina como país emergente, se espera que esto genere inversiones en la economía del país

Factores Económicos:

- ✚ Incremento de los impuestos sobre las bebidas azucaradas; muchos gobiernos acusan a TCCC de estar detrás del incremento de obesidad que se está produciendo en las economías más desarrolladas. Este impuesto es una amenaza, pudiendo disminuir la rentabilidad de la empresa (Colegio de Nutricionistas AR, 2018)
- ✚ Desempleo del 9.1% (INDEC, 2018), este aspecto tiene influencia negativa ya que la caída del empleo implica la reducción del ingreso en muchos hogares, lo que se traduciría en una disminución del consumo
- ✚ Devaluación de la moneda del 110% en los últimos meses del 2018 (InfoBae, 2018) acompañada de una inflación acumulada a agosto 2018 del 24.3% (INDEC, 2018), afecta directamente al poder de adquisición de los consumidores.

Factores Sociales

- ✚ Existe una fuerte tendencia en el mundo en cuanto a llevar un estilo de vida saludable, lo que lleva a muchas personas a buscar productos orgánicos como son las bebidas a base de vegetales (edairynews, 2018)

- ✚ Los millennials están reduciendo el consumo de alimentos derivados de animales. A esta generación se la reconoce por tener una mayor conciencia del cuidado del medio ambiente y por haber introducido grandes cambios en los hábitos alimenticios, tal como se mencionó en el análisis de mercado

Factores Tecnológicos

- ✚ Las tendencias de avances de tecnología, si bien son relevantes y pueden afectar al uso y costumbre de los consumidores no son una amenaza para The Coca Cola Company
- ✚ Los medios de comunicación cada vez son más utilizados, no solo por las diferentes entidades públicas y/o privadas sino por los consumidores que buscan cada vez estar más informados



Análisis de la industria: las cinco fuerzas de Porter (Porter M. , 2008)

Poder de negociación de los clientes

En la actualidad existen numerosas fuentes a las cuales recurren los consumidores para obtener más información acerca de los productos y marcas. Particularmente, los consumidores de productos orgánicos o libres de lactosa son muy conscientes acerca de su alimentación, lo que los vuelve extremadamente exigentes con las marcas y productos que consumen.

AdeS tiene como estrategia comercial dar a conocer las propiedades de sus productos, a través de los medios y los envases de los productos.

En este aspecto, no hay grandes compradores con alto poder de negociación; pero no podemos decir lo mismo de las grandes cadenas de supermercados. El *Retail* impone condiciones a sus proveedores que suelen estar por debajo de las expectativas de estos, como ser devoluciones de productos vencidos, pagos a largo plazo, absorber costos promocionales y contar con stock necesarios para atender demandas no programadas.

The Coca Cola Company cuenta con más de 250 embotelladores como socios a nivel mundial, juntos conforman al Sistema Coca Cola. La Compañía es dueña de las marcas, tiene a su cargo las iniciativas de marketing para los consumidores y fabrica y vende concentrados que son bases de bebidas y jarabes a los embotelladores. Ellos fabrican, envasan, comercializan y distribuyen las bebidas terminadas entre los clientes: supermercados, restaurantes, puestos de venta callejeros, almacenes, cines y parques de diversiones, entre muchos otros, quienes, a su vez, venden los productos a los consumidores, a razón de más de 1900 millones de porciones diarias (Coca Cola de Argentina, 2018).

Por lo tanto, lo anteriormente mencionado reafirma que el poder de negociación de los clientes es bajo.

Poder de negociación de los proveedores

TCCC tiene desarrollado el proceso productivo de la leche de soja, cuenta con la maquinaria necesaria para poder obtener otras leches a base de vegetales; esto facilita el hecho de que no dependa de un proveedor para el suministro de esta. Sin embargo, los altos estándares de calidad con la que opera la empresa exigen a sus proveedores de materias primas que estén certificados y cumplan con los requisitos regulatorios existentes en el país. Estas exigencias por parte de TCCC a sus proveedores de materia prima permite que estos tengan un alto poder de negociación de los precios.

La empresa tiene acciones para trabajar en mitigar este poder de negociación de los proveedores a través de compras a economías regionales (Coca Cola de Argentina, 2018) o acuerdos globales por volumen que permite bajar los precios de las materias primas.

Podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores es medio.

Amenaza de nuevos entrantes

El segmento de mercado de bebidas a base de vegetales constituye un nicho en crecimiento, tal se explicó anteriormente en el análisis de mercado basado en datos a nivel mundial. Si bien este nicho ha mostrado crecimiento en los últimos años, el mismo se encuentra poco atendido por empresas del rubro.

La rentabilidad y la baja concentración de competidores puede atraer a empresas a invertir en este nicho, se considera que TCCC tiene un mayor apalancamiento económico y publicitario frente a otros *players*.

Con la apertura de las importaciones existe el riesgo de entrada al mercado de marcas de leche de almendra o coco consolidadas mundialmente como ser *Blue Almond* o *Silk*, las cuales pueden aprovechar el creciente nicho aún no cubierto en el mercado local, e incluso expandir sus líneas de productos orgánicos y saludables. Por lo expuesto se considera que la amenaza de nuevos entrantes es media.

Amenaza de productos sustitutos

En Argentina no hay productos diferentes a la leche que sean producidos a base de leche de vegetales. Hoy en día las galletitas, postres, tortas, dulce de leche, yogures y quesos son a base de leche láctea.

Las únicas alternativas de bebidas que tienen las personas dentro de este segmento es la leche de soja, jugos, té, cafés.

El costo de cambio de este tipo de productos es relativamente bajo, esto se debe a que el consumidor de leche a base de vegetales está dispuesto a pagar un adicional sobre los productos sustitutos.

No existe una agresividad significativa por parte de los productores de los sustitutos. Los precios de los productos sustitutos ya se encuentran establecidos en el mercado.

Rivalidad entre competidores

La concentración de competidores es baja, tal se explicó antes, en la Argentina solo hay dos empresas comercializadoras de este producto y una de ellas, Tratenfu, es quien lo comercializa en cadenas de venta minorista como ser supermercados.

La diferenciación del producto es alta, si bien los costos fijos son elevados y afectan en el precio final; la empresa cuenta con un proceso productivo eficiente y puede apalancarse en otros productos, ofreciendo de esta manera un precio competitivo en góndola.

Las barreras de entrada son altas dado que la inversión que se debe efectuar para poder llevar el proceso de manera industrial, tanto en maquinarias, como en espacio físico, contratación de personal, habilitaciones municipales y legales es alta.

En cuanto a las barreras de salida dependerá de cada empresa, para el caso de los competidores directos, podemos decir que sería medio ya que uno solo de ellos es productor el otro es importador del producto.

Para el caso de AdeS la barrera de salida es alta ya que la adquisición de la marca por TCCC y el relanzamiento y lanzamiento del nuevo producto forma parte de la estrategia de ser una compañía total de bebidas.

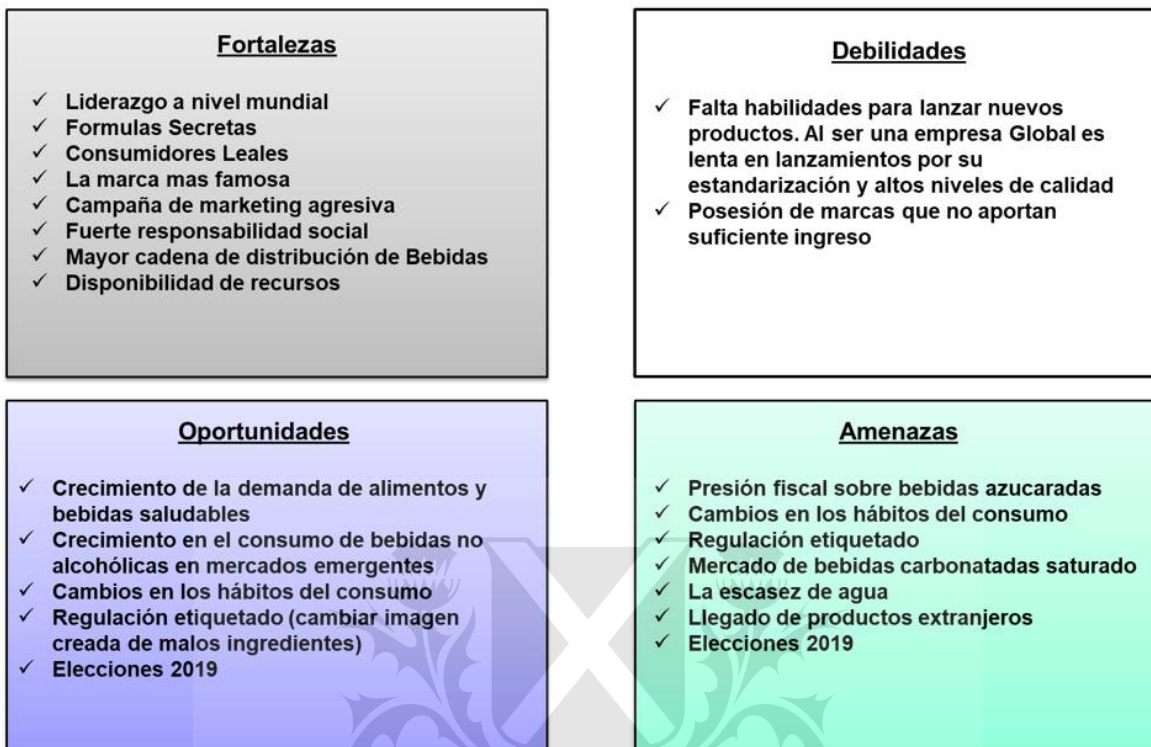
Se puede deducir que el grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de producto o se reduzcan los precios.

Conclusión

En términos generales podemos concluir que la industria es atractiva para llevar adelante la oportunidad detectada.



Análisis FODA



Fuente: Propia

Como conclusión FODA, tanto los factores internos como los externos son positivos, con respecto a los factores controlables de la empresa, al estar insertada en el mercado hace 126 años posee gran conocimiento, liderazgo y capital invertido. Sobre los factores no controlables, las tendencias y estrategias ya creadas por parte de la empresa con los embotelladores y el gobierno son favorables en cuanto al desarrollo de nuevos productos.

Mercado Objetivo

Como venimos desarrollando, el segmento al que se apunta es el ABC1, consumidores de un rango etario de 20 a 50 años de un nivel socio económico alto/medio-alto. Segmento de personas que buscan productos más saludables, ya sea con menos azúcares o con nuevos aportes nutricionales.

Se va a priorizar al consumidor, lo que significa adaptar la composición de la cartera de los productos de la compañía de manera de invertir en las generaciones actuales y futuras que busca un estilo de vida saludable.



Fuente: <https://www.cocacolaespana.es/historias/coca-cola-revoluciona-mercado-bebidas-vegetales-ecologicas-ades-honest>

Se realizó un mapa de empatía, el cual nos ayuda a entender mejor a nuestro cliente a través de un conocimiento más profundo del mismo, su entorno y su visión única del mundo y sus propias necesidades. Los atributos valorados por el segmento son:

- ✚ Efectos para la salud
- ✚ Prevención y curación de enfermedades
- ✚ Responsabilidad con el medio ambiente
- ✚ Proveniencia de los ingredientes
- ✚ Bienestar
- ✚ Resultados en el cuerpo
- ✚ Alimentación responsable
- ✚ Alternativa Diferente

Tabla 5: Mapa de Empatía



Fuente: Propia

Actualmente el *Market Share* que ocupa AdeS en el mercado es del 98.9% liderando el nicho bebidas de soja. La expectativa es mantener el *Market Share* y comenzar a posicionarse en el nicho de bebidas de almendras y chocolatada a base de soja. Mas allá del *Market Share* objetivo es importante que se mantenga un *Value Share* saludable entre la Compañía y los embotelladores. El *Value Share* está compuesto por el *Operations Income* del embotellador y el *Operating Income* de TCCC. Es importante cuidar los márgenes de los embotelladores, para lograr una rentabilidad aceptable el embotellador necesita un margen bruto del 40/45%.

Diferencias en la estructura de costos:

Coca Cola Company
(TCCC)



Embotellador



Fuente: Propia

TCCC tiene una estructura de costo variable más alta, y puede administrar el marketing directo, a diferencia de un socio embotellador el cual tiene una estructura de costo fijo más alta por lo que es clave generar eficiencias en sus procesos.

Universidad de
San Andrés
San Andrés

Modelo de Negocio

Propuesta de Valor

Se busca evolucionar la marca AdeS más allá de la soja, hacia una propuesta de bebidas de semillas.

Hoy en día, se conocen las proporciones exactas que el cuerpo humano necesita de cada nutriente sin embargo la cultura y el gusto llevan a las personas a consumir ciertos alimentos que no aportan en absoluto a la nutrición del cuerpo humano.

Algunas veces esto sucede por la falta de información disponible a los consumidores sobre los productos.

La propuesta de valor está en dar a conocer los aportes nutrimentales que tienen las semillas; que además de ser deliciosas, pueden ser ideales para complementar la alimentación de las personas.

Tabla 6: Aporte nutrimentales de las semillas

RADIOGRAFÍA DE SEMILLAS: SOYA, COCO Y ALMENDRA

Dentro de las semillas de la soya, el coco y la almendra encontrarás nutrimentos que pueden complementar un estilo de vida saludable.

SOYA (GLYCINE MAX)

Esta semilla es originaria del sureste asiático (China y Corea).

Su aporte proteínico es importante, según la FAO, es de hasta **40%**.

Se piensa que la **proteína de soya** (rica en isoflavonas) puede ayudar a:

- Prevenir** Algunos tipos de cáncer.*
- Reducir** Enfermedades cardíacas.
- Reducir** El colesterol y glucosa en sangre.

Es rico en **isoflavonas**: Denominados fitoestrógenos.

Aporta:

- Composti B
- Hierro
- Fibra
- Ácido pantotámico
- Vitamina E
- Potasio

Se puede **consumir** como:

- Tofu
- Harina de soya
- Bebida vegetal
- El grano entero

ALMENDRA (PRUNUS DULCIS)

Se piensa que es originaria del Medio Este, posiblemente Siria, Turquía o este de Pakistán.

La fruta del almendra mide entre 3.5 y 6 cm y es una drupa.

Esta semilla tiene propiedades:

- Emolientes
- Laxantes
- Antiinflamatorias
- Antiespasmódicas

Se puede **consumir** como:

- Bebida vegetal

Aporta:

- Composti B
- Hierro
- Fibra
- Ácido pantotámico
- Vitamina E
- Potasio

COCO (COCOS NUCIFERA)

¡Es la semilla más grande que existe!

Se piensa que es originario de India o Indonesia.

El coco tiene la capacidad de flotar por eso se le llama la semilla navegante.

Su pulpa blanca es rica en aceites y se ha incorporado a muchas recetas, no contienen lactosa.

Además se puede **consumir** como:

- Bebida vegetal

Aporta:

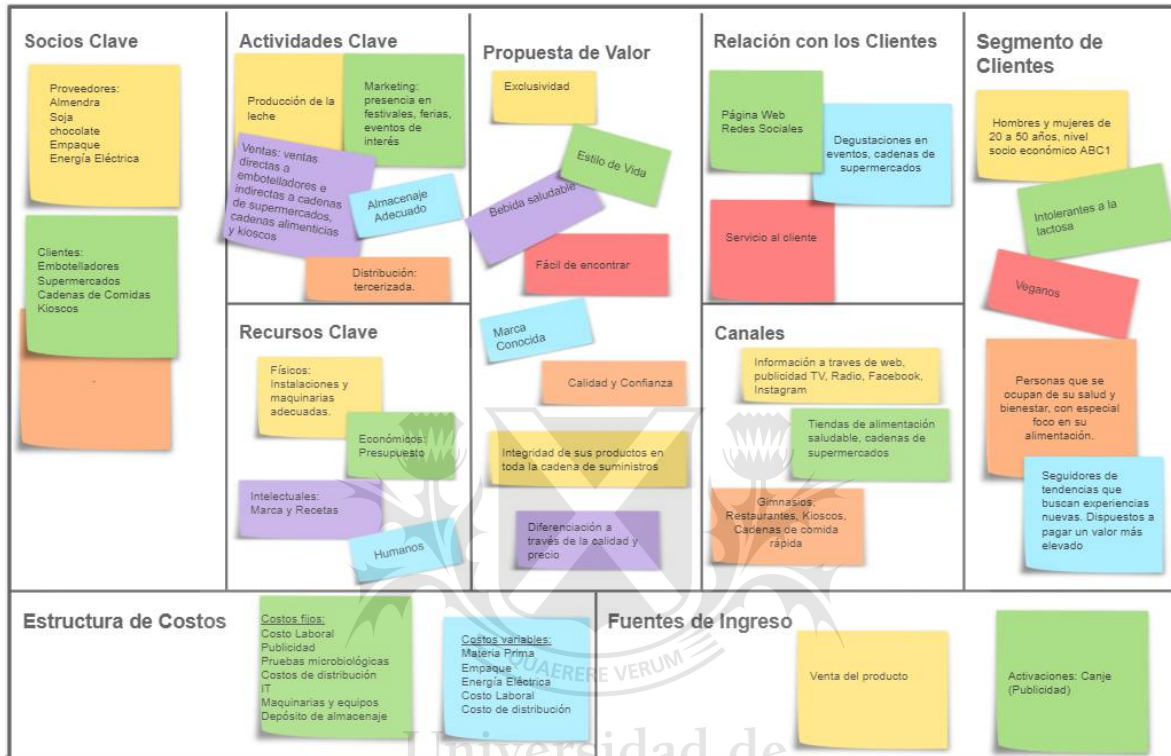
- Composti B
- Hierro
- Fibra
- Ácido pantotámico
- Vitamina E
- Potasio

*Fuente: Librería Nacional de Medicina de Estados Unidos, Universidad de San Sebastián, Chile

Fuente: Librería Nacional de Medicina EE. UU.; <https://www.coca-colamexico.com.mx/>

El modelo de negocios se desarrollará a partir del sistema *Canvas* o *Business Model Generation* (Y, 2010).

Tabla 7: Canvas



Fuente: Propia

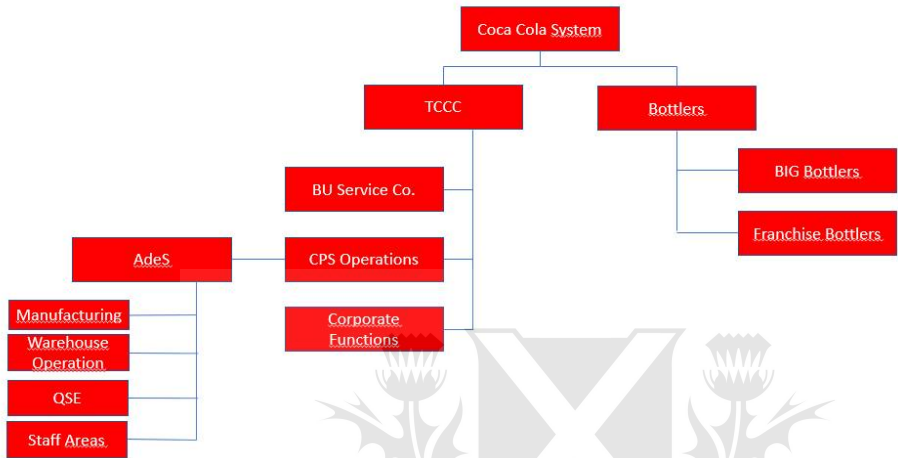
Ventaja Competitiva

The Coca Cola Company es el único dueño en Argentina de una marca de bebida a base de vegetales y tiene como recurso clave, adicional a la solvencia financiera y económica, a la marca y su receta y que tiene dentro de su equipo al inventor del producto, una planta industrial ubicada en el parque industrial pilar que cuenta con las instalaciones y maquinarias adecuadas (Ver anexo II).

Otra ventaja competitiva que tiene la empresa es que las maquinarias que actualmente se usan para la producción de leche de soja pueden ser modificadas y utilizarse para la producción de leches a bases de otros granos como ser arroz, almendra y avena a escala industrial (Ver anexo III).

La empresa tiene desarrollado un sistema de distribución junto a sus embotelladores permitiéndole llegar con su producto a lugares que sus competidores no llegan, esto representa una ventaja competitiva frente a ellos.

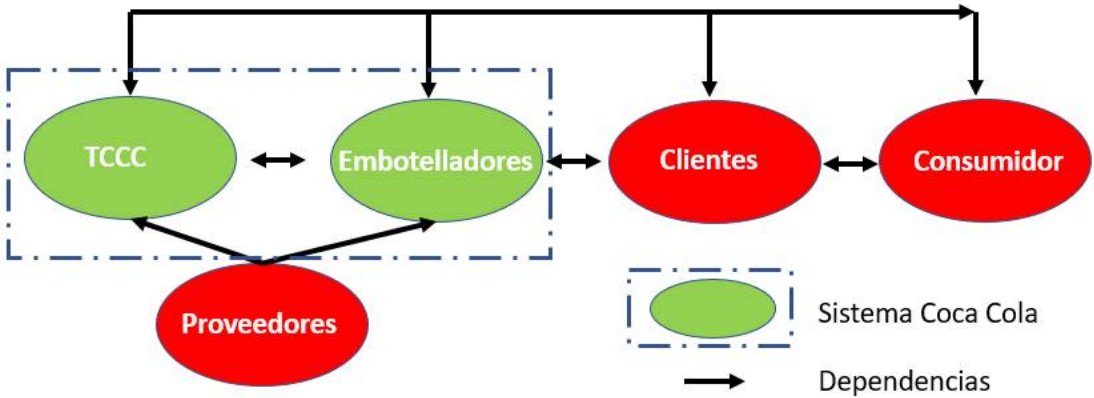
Organigrama



Fuente: Coca Cola de Argentina área de recursos humanos

El organigrama esta presentado de acuerdo a la cadena de valor que tiene como fin proporcionar información valiosa sobre dónde se puede lograr una mayor rentabilidad y lo ayuda a identificar las estrategias necesarias para generar una ventaja competitiva.

Tabla 8: Participantes en la cadena de valor



Fuente: Propia

Plan de Marketing

Producto

Se ha planteado que existe una necesidad que hasta ahora ha sido parcialmente satisfecha, que es un producto que represente una alternativa a la leche de vaca, mostrando como un atractivo significativo el ser un producto bajo en calorías, con un rico sabor, con exclusividad en el mercado y que proporciona beneficios en la alimentación diaria. Las personas son más conscientes a la hora de tomar decisiones sobre los alimentos; no solo se basan en que sean saludables, sino que también tienen en cuenta el cuidado del medio ambiente. Dada la necesidad, se apalancará el desarrollo del producto: AdeS Almendra y Chocolate, utilizando la marca existente, el reconocimiento de la empresa por parte de los consumidores y



la tecnología de los procesos. (Ver anexo IV)

AdeS Almendra y Chocolate se va a encontrar disponible en las presentaciones de 200 ml, ideal para la lunchera, 330 ml para acompañar un buen desayuno fuera de casa o como

snack, y 1l, ideal para empezar el día en familia, acompañando el café o como alternativa para integrar al preparado de diversas recetas. Es un alimento sin lactosa, libre de gluten y de fácil digestión.

Se identificaron aquellos atributos que podrían llegar a buscar los potenciales consumidores:

- + Disponibilidad: encontrar el producto en locales de venta masiva como ser los supermercados
- + Orgánico: basado en productos naturales, que se dé rico sabor
- + Nutricional: que aporte valor nutricional en su estilo de vida saludable
- + Información: que presente en su envase la información necesaria para la toma de decisión consiente sobre el elegir o no el producto

Las bondades que encontramos en el producto son las siguientes:

- ✚ Buenas condiciones de almacenamiento y distribución
- ✚ Mantiene sus características naturales y nutricionales
- ✚ Envase diferente al del mercado
- ✚ Estético
- ✚ Diferentes presentaciones lo que permite el consumo en diferentes momentos del día del consumidor
- ✚ Tiene un rendimiento de 20.000 litros de leche de almendra cada 1.000 kg de pasta de almendra

Con el lanzamiento de estos productos se busca:

- ✚ Crear conciencia y ocasión de consumo,
- ✚ Reposicionamiento del producto ya existente AdeS a base de soja

Reposicionamiento Natural/Vainilla/Coco

Lanzamiento Chocolateado **NEW!**

Lanzamiento Almendras **NEW!**

Universidad de San Andrés

QUAERERE VERUM

AdeS Soja

AdeS Soja Chocolateado

AdeS Almendras

Democratizar el consumo de leches de origen vegetal en la región

Entrar en un **target** más de niños y madres preocupadas por la alimentación de los mismoS.

Target más consciente de la alimentación. Más joven (YA) y trendy.

En cuanto al *packaging*, contendrá las características del producto que se está ofreciendo, una tabla con la información nutricional del producto. Las utilidades principales serán las de contener, comercializar, comunicar, proteger, dosificar, conservar y transportar. (Ver anexo V)

Estrategia de Precios

The Coca Cola Company utiliza el método de incidencia para fijar precios a sus clientes que son los embotelladores. Un sistema de incidencia en el que hay un ajuste en el precio de las facturas de concentrado en función de los ingresos reales del embotellador.

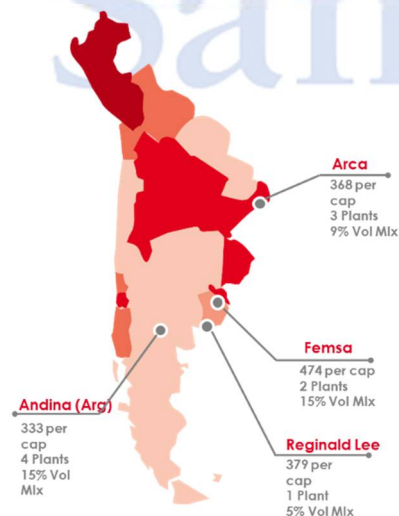
Este sistema de precio por incidencia favorece en economías volátiles como las de Argentina, ya que se define un % sobre las ventas netas del embotellador los cuales son revisados de manera trimestral y se ajustan hacia adelante.

Para estos productos la Cia. estableció un precio de incidencia del 25%.

A continuación, el *Gross Profit* por Variedad:

Gross Profit per unidad de concentrado			
KO USD	Natural	Almendra	Chocolate
Yield	975.60	986.20	969.00
Net Sales Revenues	\$ 19.52	\$ 123.03	\$ 185.55
Ingredientes	\$ (10.23)	\$ (57.61)	\$ (88.95)
Packaging	\$ (0.27)	\$ (0.86)	\$ (1.79)
Overhead	\$ (1.02)	\$ (3.05)	\$ (2.03)
Cost of Goods Sold	\$ (11.51)	\$ (61.51)	\$ (92.78)
Gross Profit	\$ 8.01	\$ 61.51	\$ 92.78
%/ Net Sales Revenues	41%	50%	50%

Fuente: Información brindada por el área de costos de la empresa TCCC



Distribución

Como mencionamos al comienzo de este trabajo, en la metodología de análisis, el foco está sobre The Coca Cola Company, por lo que en el modelo B2B la distribución del producto será resuelta por nuestro cliente.

La distribución es una de las mayores fortalezas de los embotelladores, lo que va a permitir llegar el producto a los puntos de venta de todo el país.

Los canales de distribución que nuestros clientes usaran para AdeS Almendra y Chocolate son:

- ✚ Tradicional: almacenes, quioscos
- ✚ Moderno: cadenas de supermercados
- ✚ *Convenience store*: como ser las tiendas de venta de las estaciones de servicio.

El canal de distribución utilizado por la empresa para llevar el producto a los clientes está bajo el Sistema, el cual opera a través de numerosos canales locales.

The Coca Cola Company es una Compañía global con un enfoque local en cada una de las comunidades en las que está presente gracias a la solidez del Sistema Coca Cola (Ver anexo VI).

La Compañía es dueña de las marcas, tiene a su cargo las iniciativas de marketing para los consumidores y fabrica y vende concentrados que son bases de bebidas y jarabes a los embotelladores. Ellos fabrican, envasan, comercializan y distribuyen las bebidas terminadas mediante camiones y camionetas propias, entre los clientes: supermercados, restaurantes, puestos de venta callejeros, almacenes, cines y parques de diversiones, entre muchos otros, quienes, a su vez, venden los productos a los consumidores, a razón de más de 1900 millones de porciones diarias (Coca Cola Argentina, 2018).

Los factores para tener en cuenta para el diseño de los canales de distribución son:

- ✚ Clientes: el porfolio de productos que ofrece la empresa es reconocido por los clientes y consumidores finales esto favorece a que la demanda sea mayor en pedidos para su venta
- ✚ Intermediarios: la compañía cuenta con su propia flota de camiones para realizar la entrega de pedidos a los diferentes establecimientos

Clasificación de los canales de distribución:

- ✚ Productor – Consumidor: McDonald's
- ✚ Productor – Minorista – Consumidores: almacenes, gasolineras, locales de autoservicio

- ✚ Productor – Mayorista – Minorista – Consumidores: Restaurantes
- ✚ Productor – intermediario – Mayorista – Minorista – Consumidores: los embotelladores cuentan con agentes que se encargan de ir en busca de nuevos clientes para ofrecer el producto.

Comunicación

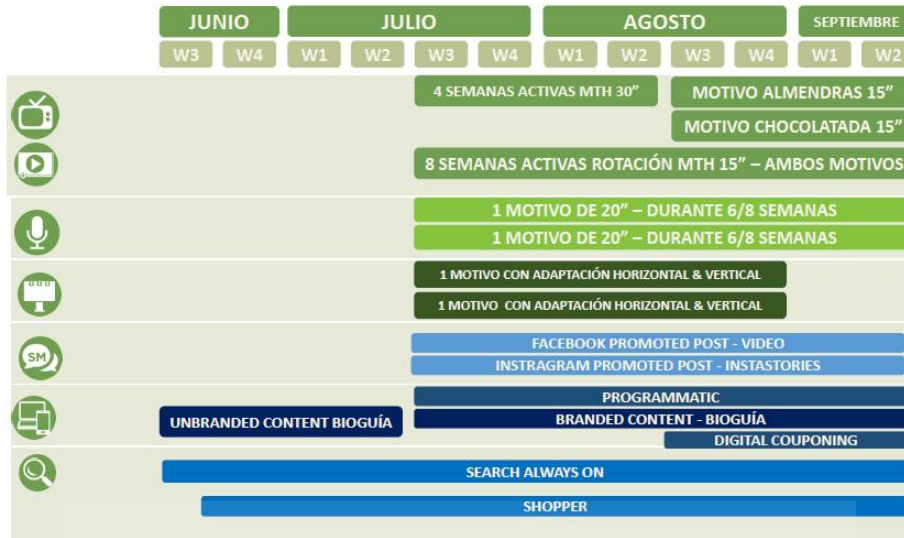
Para el lanzamiento del producto se dará a conocer a través de los diferentes medios, la comunicación es esencial para dar a conocer las bondades y propiedades de un producto que prácticamente no existe en el mercado argentino. Este lanzamiento permitirá dar a conocer el nuevo slogan de AdeS, la semilla que crece con vos; mencionando que es un producto que contiene proteínas de origen vegetal.



Fuente: Coca Cola de Argentina área de marketing

Las activaciones que se realizarán en los programas de TV, radios, Facebook, Instagram, YouTube, páginas webs, entre otros estarán a cargo de TCCC, mientras que las publicidades en góndolas como ser materiales POP y regalar muestras serán activaciones a cargo del embotellador. (Ver anexo VII)

Tabla 9: Cronograma de Activación

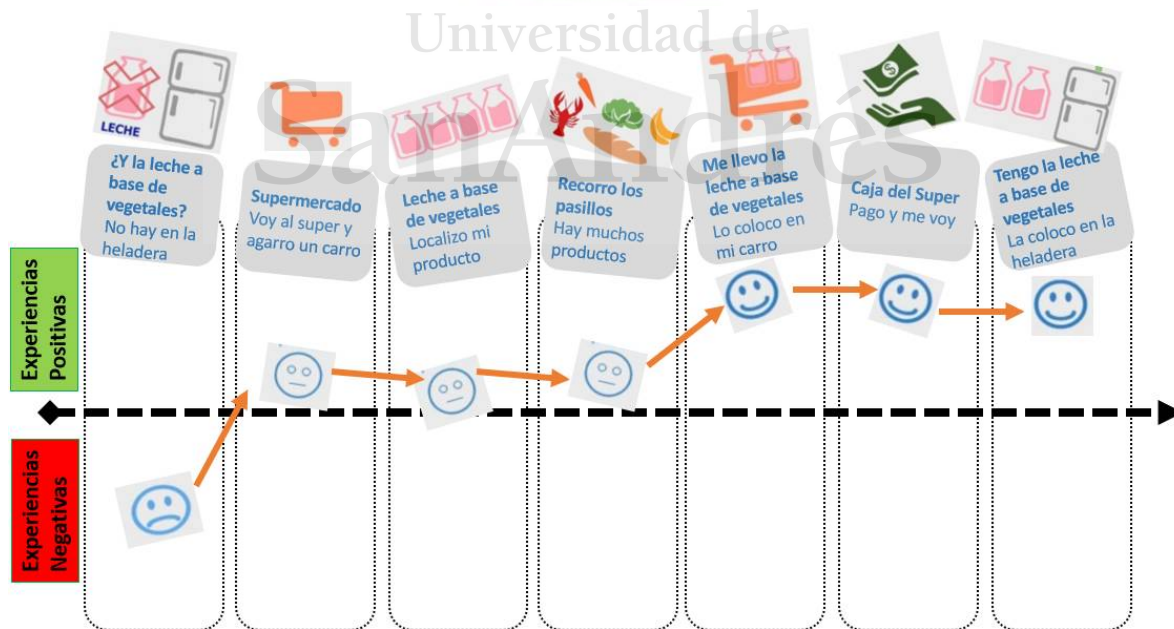


Fuente: Coca Cola de Argentina área de marketing

El *Customer Journey Map*, es una herramienta de Design Thinking que permite plasmar en un mapa, cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa nuestro cliente desde un punto a otro.

A continuación, se representa el mapa de experiencias en un canal tradicional.

Tabla 10: Customer Journey Map



Fuente: Propia

Tabla 11: OBPPC (Occasion Brand Package Price Channel Architecture)

Esta herramienta nos permite ver del producto que estamos analizando: la ocasión, los paquetes apropiados, los canales y el objetivo de lanzarlo

	FREQUENCY
Objetivo	Crear conciencia y ocasión de consumo
Packaging	1 litro 220 ml 330 ml
Diferenciador	Saludable Nutritivo Snack
Ocasión	Social & en el trabajo & fuera de casa & On the Go
Canal	Tradicional, Convenience, Moderno

Fuente: Propia

Universidad de
San Andrés
San Andrés

Análisis Económico Financiero

Ventas de concentrado

Para el primer año de ventas de concentrado se espera lograr un posicionamiento en el mercado que permita obtener las 3.588 unidades, compuestas de la siguiente manera:

Venta de concentrado (Unidades de Concentrado)

Product	Flavor	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	FY
Ades Natural	Soja	105	71	100	143	-	48	-	190	-	110	85	100	851
Ades Chocolate	Chocolate	-	-	-	-	-	-	-	-	-	599	703	447	1,749
Ades Almond	Almendra	-	-	-	-	-	-	-	-	-	352	352	285	988
Total		105	71	100	143	-	48	-	190	-	1,061	1,140	832	3,588

Se espera un crecimiento sostenido para los próximos cinco años, impulsado por Almendra y Chocolate:

Ventas en unidades de concentrado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Natural	851	876	911	957	1,014
Chocolate	1,749	1,819	1,928	2,063	2,249
Almendra	988	1,038	1,110	1,199	1,319
Total	3,588	3,733	3,950	4,219	4,582

Crecimiento %

Pautas de crecimiento:

Natural	-	0.03	0.04	0.05	0.06
Chocolate	-	0.04	0.06	0.07	0.09
Almendra	-	0.05	0.07	0.08	0.10

Precios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Natural	\$ 19.52	\$ 19.52	\$ 19.52	\$ 19.52	\$ 19.52
Chocolate	\$ 185.55	\$ 185.55	\$ 185.55	\$ 185.55	\$ 185.55
Almendra	\$ 123.03	\$ 123.03	\$ 123.03	\$ 123.03	\$ 123.03

Precio de Incidencia

Natural	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
Chocolate	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
Almendra	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25

Ventas U\$s	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Natural	\$ 16,601	\$ 17,099	\$ 17,783	\$ 18,672	\$ 19,792
Chocolate	\$ 324,534	\$ 337,515	\$ 357,766	\$ 382,809	\$ 417,262
Almendra	\$ 121,590	\$ 127,669	\$ 136,606	\$ 147,534	\$ 162,288
Total	\$ 462,724	\$ 482,283	\$ 512,155	\$ 549,016	\$ 599,342

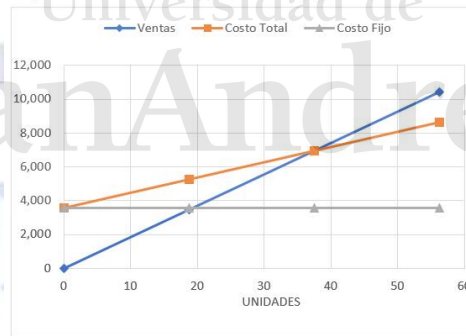
Como se menciona anteriormente el precio de incidencia será del 25% y se mantendrá a lo largo del tiempo. De verse afectado el *Value Share* del Sistema se procederá a revisar junto con el embotellador y se hará un ajuste hacia adelante.

Punto de Equilibrio de ventas para los productos presentados:

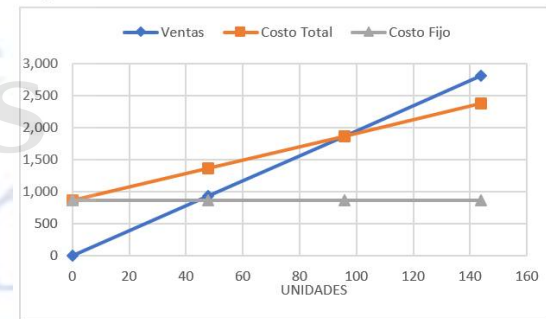
Punto Equilibrio Almendra
Equilibrio Unidades 47
Equilibrio en Pesos \$5,740



Punto Equilibrio Chocolate
Equilibrio Unidades 37
Equilibrio en Pesos \$6,956

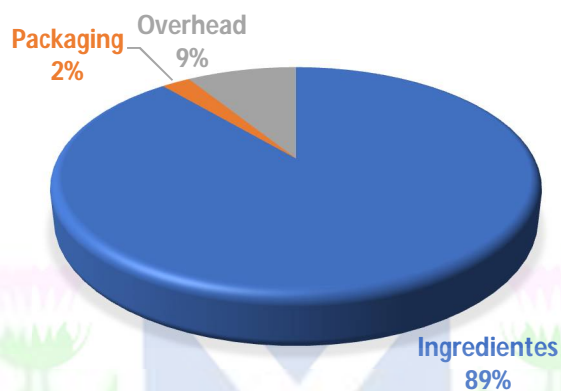


Punto Equilibrio Natural
Equilibrio Unidades 96
Equilibrio en Pesos \$1,870



Costos de concentrado

El costo de concentrado está compuesto por ingredientes, material de empaque y gastos fijos, representados de la siguiente manera:



Por cuestiones de confidencialidad la apertura de costos solo se realizará en los rubros mencionados en el primer párrafo.

Costos por unidad de concentrado U\$s	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Natural	\$ (11.51)	\$ (11.51)	\$ (11.51)	\$ (11.51)	\$ (11.51)
Chocolate	\$ (92.78)	\$ (92.78)	\$ (92.78)	\$ (92.78)	\$ (92.78)
Almendra	\$ (61.51)	\$ (61.51)	\$ (61.51)	\$ (61.51)	\$ (61.51)

Apertura de costos por producto

Natural	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingredientes	\$ (10.23)	\$ (10.23)	\$ (10.23)	\$ (10.23)	\$ (10.23)
Packaging	\$ (0.27)	\$ (0.27)	\$ (0.27)	\$ (0.27)	\$ (0.27)
Overhead	\$ (1.02)	\$ (1.02)	\$ (1.02)	\$ (1.02)	\$ (1.02)

Chocolate	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingredientes	\$ (88.95)	\$ (88.95)	\$ (88.95)	\$ (88.95)	\$ (88.95)
Packaging	\$ (1.79)	\$ (1.79)	\$ (1.79)	\$ (1.79)	\$ (1.79)
Overhead	\$ (2.03)	\$ (2.03)	\$ (2.03)	\$ (2.03)	\$ (2.03)

Almendra	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingredientes	\$ (57.61)	\$ (57.61)	\$ (57.61)	\$ (57.61)	\$ (57.61)
Packaging	\$ (0.86)	\$ (0.86)	\$ (0.86)	\$ (0.86)	\$ (0.86)
Overhead	\$ (3.05)	\$ (3.05)	\$ (3.05)	\$ (3.05)	\$ (3.05)

Costos en miles de U\$s	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Natural	\$ (9,792)	\$ (10,086)	\$ (10,489)	\$ (11,014)	\$ (11,674)
Chocolate	\$ (162,267)	\$ (168,757)	\$ (178,883)	\$ (191,405)	\$ (208,631)
Almendra	\$ (60,795)	\$ (63,835)	\$ (68,303)	\$ (73,767)	\$ (81,144)
Total	\$ (232,854)	\$ (242,678)	\$ (257,675)	\$ (276,186)	\$ (301,449)

Valuación de VAN y TIR

Se considera para el descuento de flujo de fondos la tasa que utiliza la empresa, que es el Coste Promedio Ponderado del Capital (CPPC), también denominado *Weighted Average Cost of Capital (WACC)*.

En miles de U\$s					
Flujo de Fondos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	\$ 464,676	\$ 482,283	\$ 512,155	\$ 549,016	\$ 599,342
Egresos por:					
Materia Prima	\$ (222,235)	\$ (230,543)	\$ (244,794)	\$ (262,383)	\$ (286,394)
Empaque	\$ (4,238)	\$ (4,386)	\$ (4,654)	\$ (4,984)	\$ (5,435)
OpEx	\$ (7,532)	\$ (7,749)	\$ (8,228)	\$ (8,819)	\$ (9,620)
Total Egresos Operativos	\$ (234,005)	\$ (242,678)	\$ (257,675)	\$ (276,186)	\$ (301,449)
Diferencia Operativa	\$ 230,671	\$ 724,961	\$ 769,830	\$ 825,201	\$ 900,792
Inversiones (DME + I&D)	\$ 229,418				
Capital de Trabajo (WK)					
Inventarios	\$ 1,254,633	\$ 1,305,300	\$ 1,381,120	\$ 1,475,310	\$ 1,602,246
Cuentas por pagar	\$ (176,826)	\$ (241,955)	\$ (256,425)	\$ (274,643)	\$ (299,344)
Cuentas por cobrar	\$ 525,854	\$ 481,549	\$ 510,910	\$ 547,480	\$ 597,245
	\$ 1,603,660	\$ 1,544,894	\$ 1,635,605	\$ 1,748,147	\$ 1,900,147
Total Variación Capital de Trabajo	\$ (519,188)	\$ 58,766	\$ (90,710)	\$ (112,542)	\$ (152,000)
Flujo Financiero					
Prestamo	\$ -				
Devolución del Prestamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Flujo Financiero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diferencia Ingresos - Egresos	\$ 520,441	\$ 666,195	\$ 860,540	\$ 937,743	\$ 1,052,792
Aportes	\$ -				
Flujo de Fondos	\$ 520,441	\$ 1,186,636	\$ 2,047,176	\$ 2,124,379	\$ 3,099,968

WACC 10.80%

En miles de U\$s						
Flujo del Proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		464,676	482,283	512,155	549,016	599,342
Egresos Operativos		-234,005	-242,678	-257,675	-276,186	-301,449
		230,671	239,605	254,479	272,830	297,893
Inversión	-229,418					
Flujo del Proyecto	-229,418	230,671	239,605	254,479	272,830	297,893
						Valor Residual
						2,758,178

Tasa Interna de Retorno 116.0%

Valor Actual Neto \$ 2,211,072

Utilizando una tasa de descuento del 10,8%, se obtiene un VAN de \$ 2.211.072 con una tasa interna de retorno del 116% y un periodo de recupero de la inversión de un año.

Conclusión:

Lo planteado hace que el proyecto de relanzamiento de AdeS sea atractivo para el escenario de ventas esperado.

Conclusiones Finales

A lo largo de este trabajo hemos visto que la información de mercado arroja una oportunidad latente que puede ser capturada por la empresa con el relanzamiento de la marca AdeS.

Basándonos en un análisis estratégico, el apuntar a una bebida a base de semillas le da a la empresa un portafolio que le permite competir en los diferentes segmentos de bebidas, con la particularidad que el nicho identificado en el mercado argentino no está desarrollado.

La maquinaria con la que cuenta la planta industrial en donde se produce el producto, puede modificarse de manera de habilitar la posibilidad de ampliar el proyecto con el desarrollo de nuevos productos a base de arroz, avena que complementen la oferta saludable de bebidas.

El cumplir con las proyecciones de ventas es uno de los factores claves en el éxito del proyecto, en un contexto macroeconómico incierto para la Argentina. Otro factor clave es el trabajar junto con los embotelladores para la distribución correcta de producto de manera de lograr una penetración en el mercado.

Cabe aclarar que, ante una caída de ventas, la empresa está dispuesta a financiar el proyecto con sus otras marcas.

En términos generales, teniendo en cuenta los comentarios anteriores y los resultados de la rentabilidad del proyecto, el mismo es recomendable.

Universidad de
San Andrés

Bibliografía

- Avebe. (s.f.). *Paper LIFE IS GREAT, DAIRY-FREE MAKES IT BETTER*. Obtenido de Paper LIFE IS GREAT, DAIRY-FREE MAKES IT BETTER: Avebe
- Blue Diamond*. (16 de Septiembre de 2018). Obtenido de <https://www.bluediamond.com/BusinessWire>. (19 de Agosto de 2018). Obtenido de <https://www.businesswire.com/news/home/20170619006091/en/Global-Soy-Food-Market---Key>
- Came*. (16 de Septiembre de 2018). Obtenido de http://redcame.org.ar/contenidos/comunicado/Ventas-minoristas-pymes_-cayeron-5_8_-en-julio.1555.html
- Coca Cola Argentina*. (17 de Septiembre de 2018). Obtenido de <https://www.cocacoladeargentina.com.ar/nuestra-compania/el-sistema-coca-cola>
- Coca Cola Company*. (15 de Septiembre de 2018). Obtenido de <https://www.cocacolaespana.es/historias/ruta-hacia-el-futuro-consumidor>
- Coca Cola de Argentina*. (16 de Septiembre de 2018). Obtenido de <https://www.cocacoladeargentina.com.ar/nuestra-compania/el-sistema-coca-cola>
- Colegio de Nutricionistas AR*. (29 de Septiembre de 2018). Obtenido de <http://www.colegionutricionsf.org.ar/cgnutricion/posicion-de-la-fagran-respecto-a-los-impuestos-de-las-bebidas-azucaradas/>
- Copal*. (Agosto de 2018). Obtenido de <http://www.inversionycomercio.org.ar/sforce/files/00P3600000H7cNtEAJ.pdf>
- edairynews*. (16 de Septiembre de 2018). Obtenido de <http://edairynews.com/es/argentina-crece-mercado-de-lacteos-sin-lactosa-las-ventas-se-triplicaron-en-3-anos-14307/>
- Femsa*. (09 de Septiembre de 2018). Obtenido de www.femsa.com/es/medios/coca-cola-company-y-coca-cola-femsa-adquieren-ades-la-linea-de-alimentos-liquidados-de-soya-de/
- Gastronomia & Cia*. (19 de Agosto de 2018). Obtenido de <https://gastronomiaycia.republica.com/2017/02/03/la-industria-de-las-bebidas-vegetales-responde-a-la-industria-lactea-estadounidense/>
- Green Food Makers*. (Agosto de 2018). Obtenido de <https://www.greenfoodmakers.com/>
- Humphrey, A. (2010). *Management consulting, Transformation of culture, SWOT analysis, Harvard University, SRI International, Investors in People*.
- INDEC*. (16 de Septiembre de 2018). Obtenido de https://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=4&id_tema_2=31&id_tema_3=58
- INDEC*. (16 de Septiembre de 2018). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>
- InfoBae*. (14 de Septiembre de 2018). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2018/08/30/en-el-transcurso-de-2018-el-peso-argentino-perdio-mas-de-la-mitad-de-su-valor/>

Innova Market Insights. (02 de Octubre de 2018). Obtenido de <http://www.lacteoslatam.com/paises/82-estados-unidos/3646-las-bebidas-l%C3%A1cteos-alternativas-contin%C3%BAan-su-auge.html>

Instagram. (Agosto de 2018). Obtenido de Instagram

Jim, D. (2007). *Strategic Analysis Tools, Topic gateway Series No. 34*. Londres: The Chartered Institute of Management Accountants.

La Nacion. (29 de Septiembre de 2018). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/2145414-argentina-mercado-emergente-por-que-la-definicion-del-msci-es-clave-para-la-economia-argentina>

La Serenisima. (Septiembre de 2018). Obtenido de <https://www.laserenisima.com.ar/empresa-actualidad.php>

Lacteos Latam. (19 de Agosto de 2018). Obtenido de <http://www.lacteoslatam.com/paises/82-estados-unidos/3893-aumento-del-62-de-productos-a-base-de-plantas.html>

Lacteos Latam. (19 de Agosto de 2018). Obtenido de <http://www.lacteoslatam.com/paises/82-estados-unidos/3646-las-bebidas-l%C3%A1cteos-alternativas-contin%C3%BAan-su-auge.html>

Lacteos Latam. (19 de Agosto de 2018). Obtenido de <http://www.lacteoslatam.com/paises/82-estados-unidos/3713-los-h%C3%A1bitos-de-consumo-de-sensato-a-delicioso-y-natural.html>

Lala Mexico. (16 de Septiembre de 2018). Obtenido de <https://www.lala.com.mx/nosotros/>

Leche de Soja. (13 de Septiembre de 2018). Obtenido de <https://lechedesoja.net/leches-vegetales/>

McCarthy, E. J. (1964). *Basic Marketing. A Managerial Approach*.

Observatorio de la Cadena Láctea Argentina. (Agosto de 2018). Obtenido de <http://www.ocla.org.ar/contents/news/details/10874864-ranking-de-empresas-lacteas-de-argentina>

Oxford. (9 de Septiembre de 2018). Obtenido de <http://oxfordpresents.com/bozzone/lactose-intolerance/>

Plant Based Foods. (15 de Agosto de 2018). Obtenido de <https://plantbasedfoods.org/explosive-growth-dairy-alternatives-market-expected-2020-study-finds/>

Porter, M. (1998). *Competitive Strategy*.

Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy - Harvard Business Review*.

Sigma Biotech. (19 de Agosto de 2018). Obtenido de <http://sigmabiotech.es/las-tendencias-del-mercado-exigen-bebidas-vegetales/>

Silk. (16 de Septiembre de 2018). Obtenido de <https://www.silk.com/>

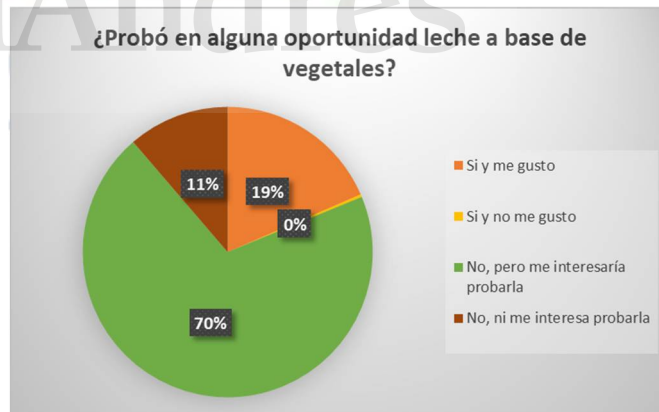
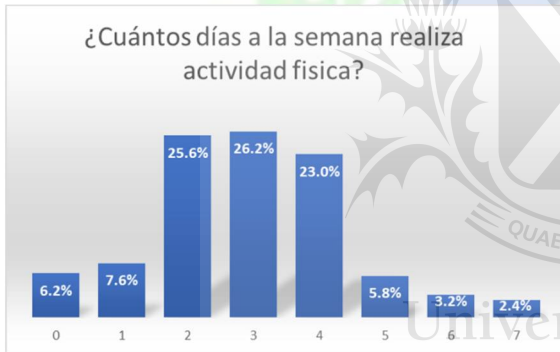
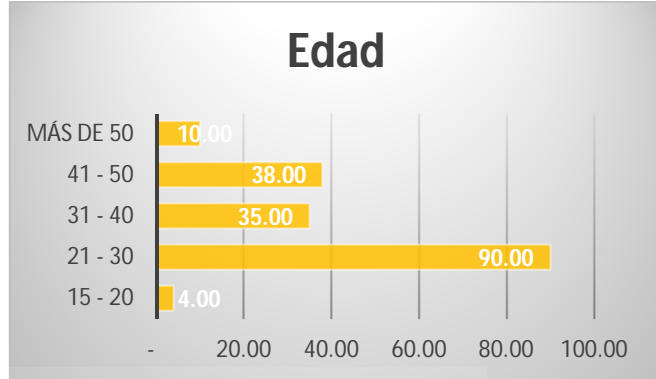
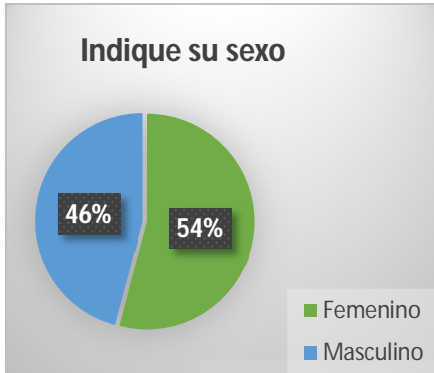
TCCC, I. s. (Agosto de 2018). (D. d. Demanda, Entrevistador)

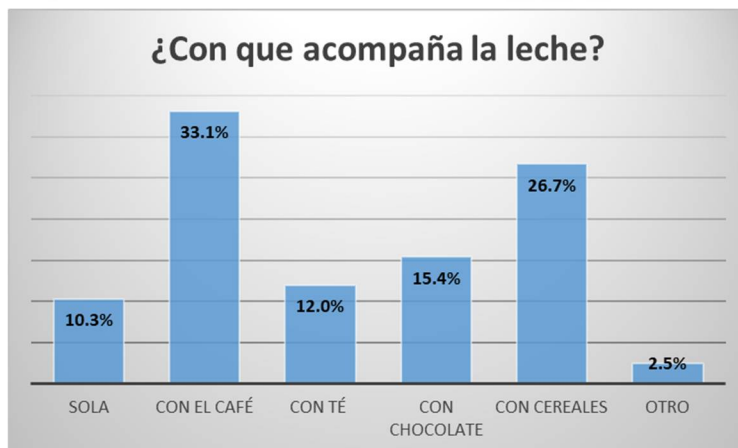
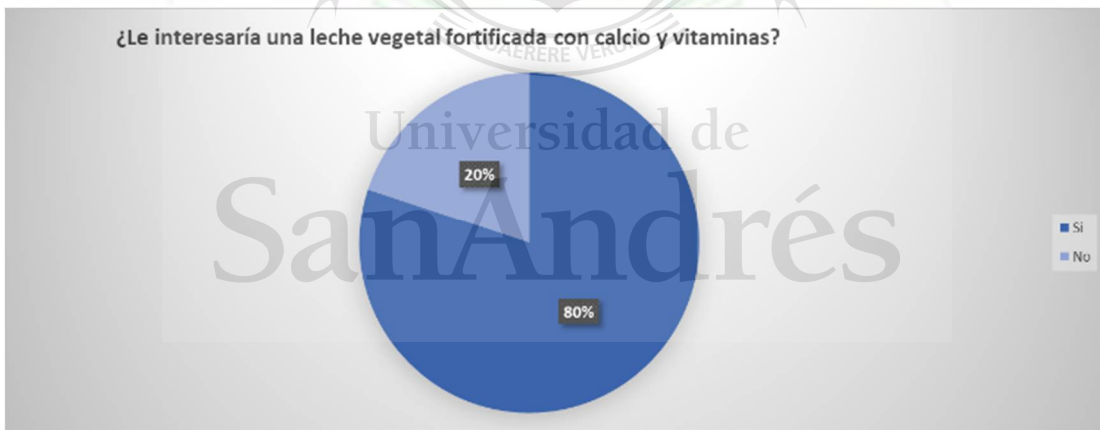
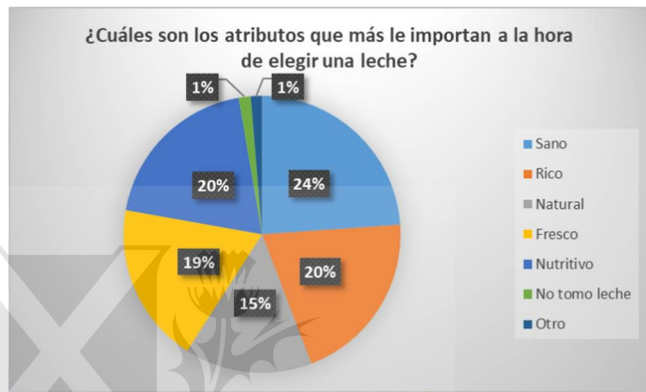
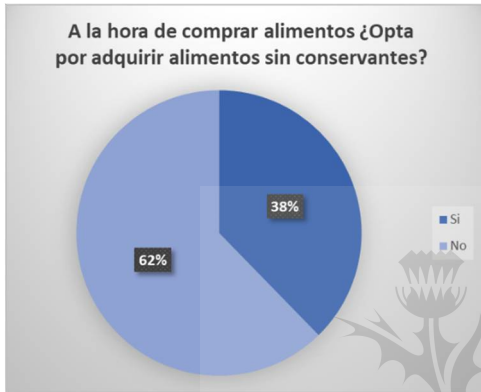
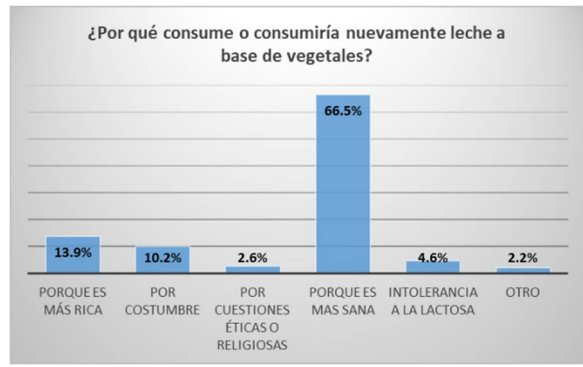
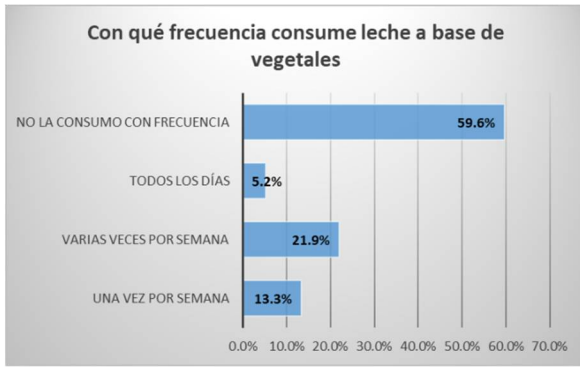
Tratenfu. (Agosto de 2018). Obtenido de <http://www.tratenfu.com/nosotros.php>

Y, O. A. (2010). *Business Model Generation*.

Anexo I

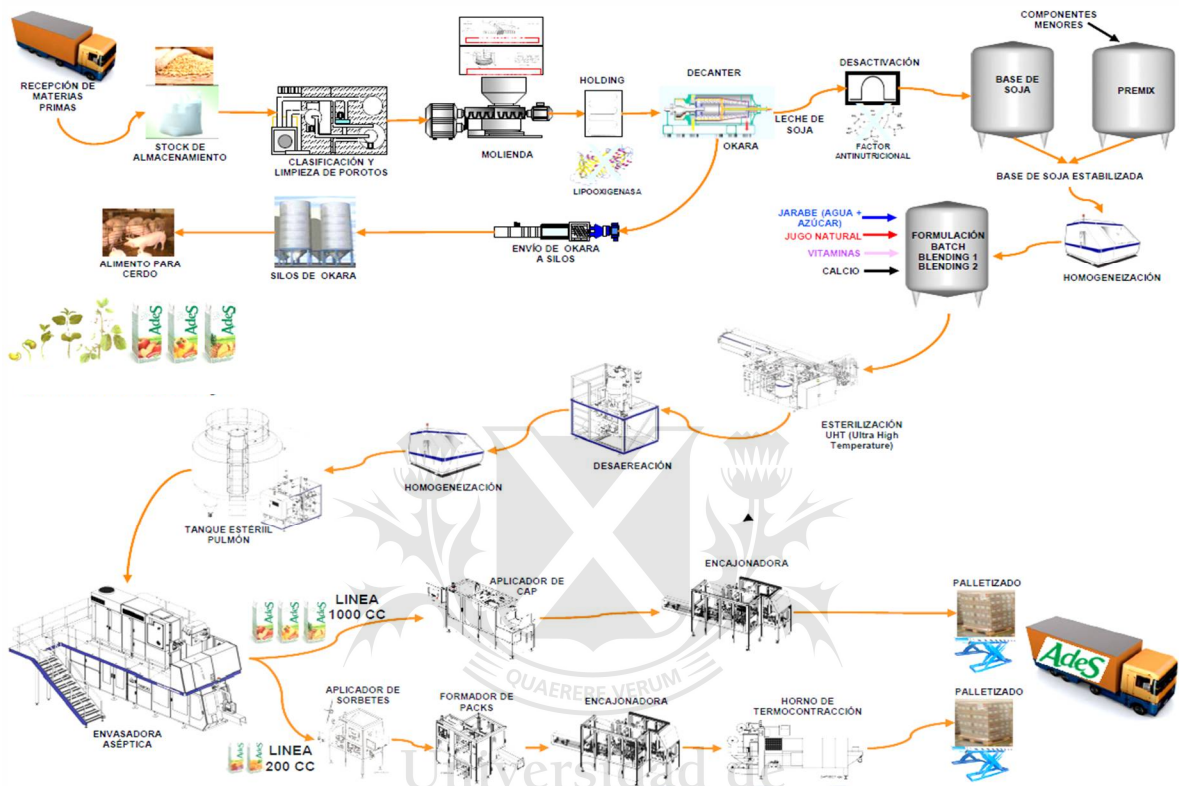
Resultados de la encuesta realizada:





Anexo II

Descripción del proceso productivo

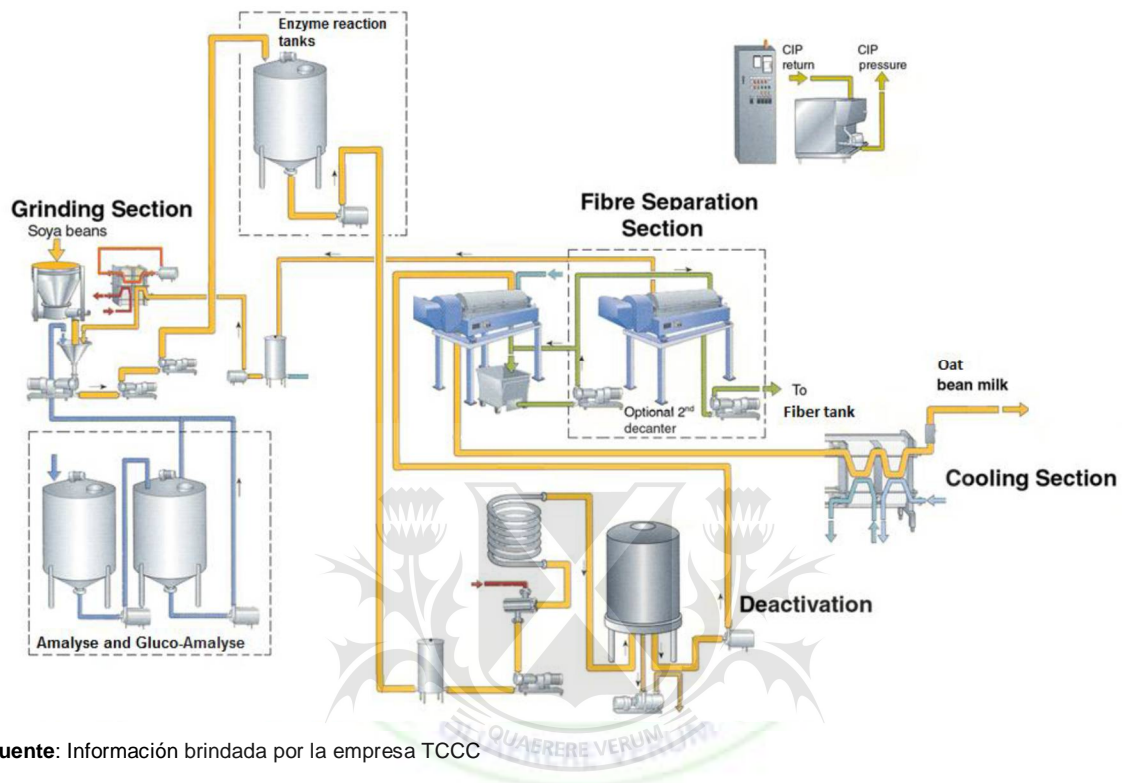


Fuente: Información brindada por la empresa TCCC

Universidad de
San Andrés
San Andrés

Anexo III

Modificación en el proceso para poder elaborar bebidas a base de arroz y avena.



Fuente: Información brindada por la empresa TCCC

Universidad de
San Andrés
San Andrés

Anexo IV



Anexo V

Características del empaque.



INFORMACIÓN NUTRICIONAL
Porción 200 mL (UN VASO)

	Cantidad por porción	%VD (*)	Por 100 mL
Valor energético	50 kcal = 210 kJ	2	25 kcal = 105 kJ
Carbohidratos disponibles	6,6 g	2	3,3 g
de los cuales: Azúcares	4,8 g	-	2,4 g
Proteínas	0,8 g	1	0,4 g
Grasas totales	2,2 g	4	1,1 g
Grasas saturadas	0,2 g	1	0,1 g
Grasas trans	0 g	-	0 g
Grasas monoinsaturadas	1,4 g	-	0,7 g
Grasas poliinsaturadas	0,4 g	-	0,2 g
Colesterol	0 mg	-	0 mg
Fibra alimentaria	0,4 g	2	0,2 g
Sodio	104 mg	4	52 mg
Vitamina A	120 µg	20/15**	60 µg
Vitamina D	2,0 µg	40/40**	1,0 µg
Vitamina E	2,0 mg	20/10**	0,80 mg
Vitamina B6	0,26 mg	20/13**	0,13 mg
Ácido Fólico	48 µg	20/24**	24 µg
Vitamina B12	0,96 µg	40/96**	0,48 µg
Calcio	240 mg	24/30**	120 mg
Zinc	1,0 mg	15/7**	0,53 mg

* % Valores Diarios con base a una dieta de 2.000 kcal u 8.400 kJ. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas. (Según Res. GMC N°46-47/2003). Para Chile: Porciones por envase: 5.
** % en relación a la Dosis Diaria Recomendada para Chile (Según DS N° 977/96).

Fuente: Información brindada por la empresa TCCC

Anexo VI

El Sistema Coca-Cola está integrado en el país por Servicios y Productos para Bebidas Refrescantes S.R.L. y sus socios embotelladores: Reginald Lee, Femsas, Arca Continental y Andina. Juntos generan 9.230 empleos directos, 3.910 empleos externos y 200.000 empleos indirectos en la cadena de valor y comercialización. Atienden las necesidades de más de 363.000 clientes en el país de los cuales el 80% son pequeños comerciantes: kioscos, almacenes y autoservicios.

A lo largo del país, Coca-Cola cuenta con 10 Plantas productivas (9 de embotellado y 1 de concentrados):



Fuente: Información brindada por la empresa TCCC

Anexo VII

Ejemplos de Comunicación.



Ades es la semilla que crece con vos.



De origen 100% vegetal



Ades tiene proteínas vegetales completas, es fuente de calcio



Y está fortificado con vitaminas y minerales



Para despertar tu mejor versión, esa que todos llevamos dentro.



Nuevo Ades Chocolatada.



Ades es la semilla que crece con vos.



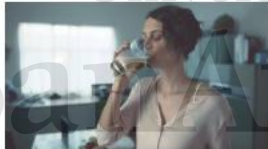
Con origen 100% vegetal



Fuente de calcio, fortificado con vitaminas y minerales



Y con solo 50 calorías por vaso



para despertar tu mejor versión, esa que todos llevamos dentro.



Nuevo Ades Almendra. Probala, te va a encantar.